MICHAEL LEWIS

Nguyễn Phương Hùng *dịch*

TRÒ BỊP TRÊN PHỐ WALL

LIAR'S POKER

Giàu có nhờ đống đổ nát của Phố Wall

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Salomon Brothers – Huyền thoại nhấn chìm Phố Wall và Trò bịp trên Phố Wall

Cội nguồn

Salomon Brothers, thành lập năm 1910, là một trong những ngân hàng đầu tư lớn nhất Phố Wall trong thập niên 1980. Năm 1984, tổng tài sản của ngân hàng này đạt mốc 34 tỷ đô la. Đây là nơi khai sinh cụm từ "chứng khoán hóa" – mầm mống của đại khủng hoảng tài chính.

Cuối thập niên 1970, các ngân hàng Mỹ không còn muốn liều lĩnh tài trợ cho vay mua bất động sản dài hạn bằng nguồn tiền gửi ngắn hạn đầy bấp bênh. Nếu những người đi gửi tiền bỗng dưng thích giấu tiền dưới gối hơn là để nó ở nhà băng, các ngân hàng sẽ chẳng biết lấy đâu ra tiền mà trả cho khách, sụp đổ là điều khó tránh khỏi. Cung giảm nhưng nhu cầu mua nhà lại tăng do số người đến tuổi trưởng thành ngày càng nhiều. Áp lực tài chính đè nặng lên "giấc mơ Mỹ". Vì thế, hoặc là có một bước đột phá, hoặc là người Mỹ nên tập quen với những căn nhà tùng tiệm hơn.

Và thế là một phát minh vĩ đại ra đời. Thời cơ đến nhưng chỉ có Salomon Brothers cùng vị phó chủ tịch huyền thoại Lewis Ranieri là chộp được để ghi tên mình vào lịch sử. Năm 1977, liên kết với Bank of America, Salomon phát hành MBS (mortgage-backed securities) tư nhân đầu tiên. Đây là một trái phiếu được phát hành trên cơ sở đảm bảo bởi các khoản vay thế chấp mua nhà. Bằng cách phát hành các chứng khoán nợ này, "chủ nợ" của các khoản vay thế chấp chuyển từ ngân hàng sang nhà đầu tư. Ngân hàng có điều kiện quay vòng vốn nhanh hơn và thay vì phải huy động vốn tiền gửi với lãi suất cao và kỳ hạn ngắn, nay nó đã tiếp cận được một kênh huy động vốn dài hạn với lãi suất hấp dẫn hơn nhiều.

Không chỉ vậy, rủi ro không thanh toán cũng được chuyển trực tiếp từ ngân hàng sang các nhà đầu tư mua MBS. Vận may đã mỉm cười với Salomon, năm 1981, chính quyền Mỹ ban hành đạo luật hoàn toàn bộ thuế trong vòng mười năm trước đó cho các quỹ tiết kiệm và cho vay (S&L) không có nợ xấu.

Các quỹ này buộc phải bán các MBS thấp hơn giá trị thực rồi ngay lập tức mua lại các MBS khác để "làm sạch" bảng kết toán tài sản. Nhưng trên Phố Wall, chỉ duy nhất Salomon Brothers có bộ phận giao dịch MBS, vì thế, họ độc quyền. Các quỹ S&L chẳng còn lựa chọn nào khác ngoài cách tìm đến với Ranieri. Ước tính đã có tới 1 nghìn tỷ đô-la MBS qua tay các tay giao dịch của Salomon Brothers. Nhà đầu tư tại London nay có thể tài trợ cho những căn nhà tại Los Angeles, Tokyo hay Frankfurt. Khi nguồn cung vốn vay được khơi thông, tất yếu đẩy lãi suất cho vay thấp xuống. Lãi suất hạ, số người đi vay mua nhà ngày càng tăng, thị trường MBS gần như là của riêng Salomon lại càng thêm sôi động.

Sáng tạo nối tiếp sáng tạo, sau nhà đất, các khoản vay mua ôtô, đi học, mua tivi, tủ lạnh cũng được đóng gói thành các chứng khoán bảo đảm bằng tài sản. Cụm từ "chứng khoán hóa" đăng ký nơi ra đời tại tầng 45 tòa nhà Trung tâm Thương mại Thế giới, nơi đặt trụ sở của Salomon Brothers.

Sáng tạo đồng nghĩa với lợi nhuận, tiền cứ thể đổ vào túi họ. Năm 1984, lợi nhuận của Salomon Brothers còn lớn hơn tất cả các công ty ở Phố Wall cộng lại và con số 38 tỷ đô-la danh mục đầu tư của nó lớn gấp bốn lần bất kỳ đối thủ nào. Kế đến là quyền lực, ngay đến Bộ Tài chính cũng phải nhờ tới Salomon mới phát hành hết được 2,3 nghìn tỷ đô-la nợ chính phủ trong thập niên 1980, vì họ là người mua lớn nhất. Có nhiều lời đồn đại cho rằng Salomon điều khiển được cả lãi suất trái phiếu chính phủ Mỹ.

Trong ngôi đền của những huyền thoại, cái tên Salomon Brothers đã trở thành bất tử.

Mặt trái của tấm huân chương

Salomon dẫn đầu, Salomon là vua, Salomon vượt mặt toàn bộ Phố Wall. Trong thập niên 1980, những lời tung hô che giấu đi phần nào mặt trái tại Salomon Brothers.

Trái với quan niệm trọng bằng cấp, bản thân Ranieri cùng nhiều nhân viên cao cấp tại Salomon chưa bao giờ có bằng đại học, một người mới chỉ học hết lớp 8. Nhưng đó là chuyện bình thường tại

Salomon. Ranieri không yêu cầu nhân viên của mình phải có kiến thức chuyên sâu về tài chính, chỉ cần biết đánh vào điểm yếu của người khác, đe dọa để họ phải nghe lời, giăng bẫy người mua vướng vào mớ trái phiếu tệ hại – thế là đủ.

Khi giá đã ổn định, MBS không còn gì hơn các loại trái phiếu trên thị trường cũng như Salomon không còn gì hơn các đối thủ khác. Từ đây, như một quả báo, vận rủi và tai tiếng cứ liên tiếp ập xuống Salomon. Năm 1991 là khoản phạt 290 triệu đô-la vì gian lận đấu thầu chứng khoán và cáo buộc thao túng thị trường. Danh tiếng tiêu tan và công ty suýt bị thôn tính.

Thói gian lận có lẽ đã ám ảnh Salomon. Năm năm sau ngày trở thành một bộ phận của Citigroup năm 1998 với cái tên Salomon Smith Barney, công ty lại là trung tâm trong vụ án mâu thuẫn lợi ích "Global Settlement", với cáo buộc phát hành báo cáo nghiên cứu gian lận và hối lộ lãnh đạo doanh nghiệp.

Cuộc khủng hoảng tài chính hiện nay nhen nhóm từ MBS rồi bùng phát dữ dội vì CDO (collateralized debt obligation), một "sáng tạo" nữa của Ranieri thời còn gắn bó với Salomon. Chính Citigroup cũng vì MBS và CDO mà suýt nữa rơi vào cảnh phá sản, nếu không nhận được sự cứu trợ từ chính phủ Hoa Kỳ.

Về phần mình, Ranieri giúp ngân hàng Franklin Bank của mình tránh khỏi mớ bòng bong của MBS và CDO, nhưng tránh "vỏ dưa gặp vỏ dừa", tháng 11 năm 2008, Franklin Bank vẫn sụp đổ vì nợ xấu của các nhà thầu xây dựng!

Trò bịp trên Phố Wall

Tất cả những sự kiện, diễn biến ở Phố Wall và Salomon được kể lại đầy lôi cuốn và hấp dẫn qua cuốn tự truyện của Michael Lewis. Liar's Poker (Trò bịp trên Phố Wall) mô tả kinh nghiệm của tác giả trong vai trò một tay buôn trái phiếu trên Phố Wall trong suốt thập niên 1980. Cuốn sách chính là một "bản báo cáo nội gián" soi rõ từng chân tơ kẽ tóc giới giao dịch chứng khoán.

Vào thập niên 1980, Michael Lewis là tay kinh doanh trái phiếu tập sự cho Salomon Brothers ở New York và London trong suốt bốn năm. Poker – Bài nói dối – là một trò chơi mang tính lừa bịp và đặt cược cao mà các thương nhân, các tay buôn cổ phiếu và giới ngân hàng đầu tư thường chơi mỗi buổi chiều, nhưng nó cũng là một ẩn dụ cho các nền văn hóa của Salomon đầy mạo hiểm, rủi ro và bịp bợm. Đó là một cuộc chơi không khoan nhượng.

Lewis kể về câu chuyện thực của Phố Wall trong cả những ngày vinh quang và giai đoạn sụp đổ với giọng văn đầy hài hước, châm biếm. Những nhân vật đầy màu sắc và nổi tiếng ở Phố Wall như Michael Milken, người đã phát triển loại trái phiếu có lãi suất cao nhưng đầy rủi ro (high-yield debt/junk bond), nhà đầu tư Warren Buffett, nhà phân tích chứng khoán Bill Simon, Lewis Ranieri – người đứng đầu phòng thế chấp của Salomon Brothers và John Gutfreund – giám đốc điều hành Salomon đều xuất hiện sống động trong cuốn sách này.

Là sinh viên Đại học Princeton, Lewis muốn bước chân vào Phố Wall nhưng đều bị mọi công ty mà ông nộp đơn từ chối. Không kiếm được việc, ông phải xin vào Trường Kinh tế London (LSE) để kiếm một tấm bằng Thạc sỹ Kinh tế. Tình cờ Lewis có dịp ngồi cạnh bà vợ của hai nhà quản lý Salomon Brothers và nhờ đó tìm được việc làm đầu tiên của mình ở Salomon. Ở New York, Lewis đã học những bài bọc đầu tiên về nền văn hóa tiền bạc của Salomon và Phố Wall trong một chương trình đào tạo của công ty này. Sau đó, Lewis chuyển tới văn phòng Salomon Brothers ở London. Mặc dù là tay kinh doanh thiếu kiến thức và kinh nghiệm song ông sớm được giao quyền xử lý hàng triệu đô-la trong các tài khoản đầu tư. Năm 1987, ông đã chứng kiến sự mua bán liều mạng và đầy thù địch của Salomon Brothers, nhưng vẫn tiếp tục trụ lại công ty. Giao dịch và kinh doanh trái phiếu – tưởng chừng đó là loại công việc cần trình độ và tư duy tài chính, song thực tế lại đòi hỏi những kỹ năng khác hẳn: khai thác những điểm yếu và đe dọa người khác, tận dụng sự thiếu hiểu biết của những "kẻ khờ" để kiếm tiền và nhờ đó trở nên cực kỳ giàu có. Lewis đã gọi đó là thế giới của "Luật rừng". Năm 1988, khi ngày càng trở nên thất vọng với công việc, Lewis từ bỏ công việc mà ông đang ở trên đỉnh cao để viết cuốn sách này, bắt đầu sự nghiệp một nhà báo tài chính. Cuốn sách đã vạch trần toàn bộ mọi sự vụ ở Phố Wall, về văn hóa Phố Wall, về giới giao dịch trái phiếu, về niềm tin của họ và công việc thật sự của họ. Khi kể về những tháng ngày tại Salomon, Lewis đã viết: "Salomon là khu rừng hoang dại đầy những con thú khát máu gắn mác giao dịch viên".

Với mức độ thâu tóm và nhận diện chính xác cả một thời kỳ, Trò bịp trên Phố Wall chính là bản dự báo cho hai cuộc khủng hoảng tài chính hiện nay và một số yếu tố trong sự sụp đổ của Enron hay nhiều vụ bê bối tài chính khác, bởi gốc rễ lịch sử của chúng khởi phát mầm mống từ chính những trò lừa đảo của Phố Wall, mà Salomon là đại diện tiêu biểu.

Cùng với những cuốn sách mà Alpha Books đã xuất bản như Trên

đỉnh Phố Wall của Peter Lynch và John Rothchild, Hồi ức của một thiên tài đầu tư chứng khoán của Edwin Lefèvre, Bước đi ngẫu nhiên trên Phố Wall của Burton G. Malkiel, Đánh bại Phố Wall của Peter Lynch..., Trò bịp trên Phố Wall của Michael Lewis là cuốn sách kinh điển, được xem như là "gối đầu giường" của giới giao dịch chứng khoán và những người tham vọng gia nhập vào thế giới này.

Xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả!

Tháng 1 năm 2010

Nguyễn Cảnh Bình

Giám đốc Công ty Alpha Books

Lời nói đầu

Tôi là dân buôn trái phiếu ở Phố Wall và London, làm việc bên cạnh những tay giao dịch tại công ty Salomon Brothers – trung tâm của một trong những sự kiện quan trọng của cả một thời đại. Những tay giao dịch là bậc thầy về chém giết nhanh gọn, và quả thực có rất nhiều cuộc chém giết đã diễn ra rất nhanh gọn trong khoảng mười năm qua. Còn Salomon Brothers là ông vua của những tay giao dịch đó. Những gì tôi cố gắng làm trong cuốn sách này, ngoại trừ việc rời khỏi sàn giao dịch Salomon, là mô tả và giải thích chuỗi sự kiện và thái độ đã làm nên "cá tính" của một kỷ nguyên; một câu chuyện đôi khi lan man, nhưng dù sao vẫn là câu chuyện của tôi từ đầu chí cuối. Số tiền mà tôi đã không kiếm được, những lời nói dối mà tôi đã không nói ra, tôi vẫn hiểu, với tư cách cá nhân, tất cả là vì vị trí công việc của tôi.

Đâu đó gần trung tâm của cuộc đổ xô tìm vàng hiện đại. Chưa bao giờ có nhiều thanh niên ở độ tuổi 24, không hề được trang bị bất kỳ kỹ năng hay chuyên môn gì lại kiếm được rất nhiều tiền trong một thời gian cực kỳ ngắn như chúng tôi đã làm suốt thập kỷ qua ở New York và London. Chưa bao giờ có một ngoại lệ nào làm chủ quy luật thị trường, rằng một người có thể lấy ra ít hơn là bỏ vào. Không phải tôi phản đối tiền. Hiển nhiên tôi thích có nhiều tiền hơn là ít tiền. Nhưng tôi không thể nín thở chờ một cơn bão khác ập đến. Những điều xảy ra là rất hiếm hoi và thật đáng kinh ngạc – một giai đoạn lịch sử khá dễ dàng tiên đoán về việc kiếm tiền và xài tiền.

Có thể nói rằng theo tiêu chuẩn tự đánh giá của chúng tôi thì tôi đã thành công. Tôi kiếm được rất nhiều tiền. Những người quản lý công ty nói rằng một ngày nào đó tôi sẽ gia nhập bọn họ trên đỉnh cao sự nghiệp. Tôi không muốn đón nhận một niềm kiêu hãnh sớm như vậy. Nhưng bạn đọc cần phải hiểu rằng tôi hoàn toàn không có lý do nào để cảm thấy cay đắng hay ghẻ lạnh với người chủ trước của mình. Tôi viết cuốn sách này chỉ bởi kể ra một câu

chuyện thì sẽ tốt hơn là tiếp tục sống trong câu chuyện đó.

Bài xì phé của những kẻ lừa đảo

Theo như một câu châm biếm, "Phố Wall giống như con đường với một đầu là dòng sông, còn đầu kia là nghĩa địa".

Một mô tả thật ấn tượng, nhưng vẫn còn thiếu. Nó đã bỏ qua cái trường mẫu giáo ở giữa.

—Frederick Schwed, Jr.

Where Are the Customers' Yacht?

Chương I
Bài nói dối

Đó là vào khoảng đầu năm 1986, năm đầu tiên trong giai đoạn đi xuống của Salamon Brothers. Ngài John Gutfreund – chủ tịch hội đồng quản trị, rời khỏi bàn của mình ở lối vào của sàn giao dịch và đi dạo quanh. Tại bất cứ thời điểm nào trên sàn, hàng tỷ đô-la luôn phải đối mặt với rủi ro bởi dân buôn trái phiếu. Gutfreund thường hay dạo quanh và hỏi han tình hình mọi người. Giác quan thứ sáu hướng ông ta tới bất cứ nơi nào khủng hoảng đang nảy sinh. Gutfreund dường như có thể ngửi thấy tiền đang bị mất.

Ông ta là người cuối cùng mà một tay giao dịch có thần kinh thép muốn nhìn thấy. Gudfreund (đọc là Good Friend – tiếng Anh nghĩa là "người bạn tốt") rất thích rón rén đằng sau và làm bạn ngạc nhiên. Đó là thú vui của ông ta nhưng với bạn thì không. Bởi luôn bận rộn nói chuyện với cả hai cái điện thoại cùng một lúc hay cố gắng đẩy lùi thảm họa, bạn không còn thời gian để quay lại mà nhìn. Bạn cũng không cần làm vậy. Bạn có thể cảm nhận thấy ông ấy. Không gian xung quanh bắt đầu rung chuyển. Những

người khác đều làm ra vẻ bận rộn điên cuồng trong khi đó thực ra đang chăm chăm vào một điểm ngay trên đầu bạn. Bạn cảm thấy một luồng khí lạnh đến tận xương tủy, giống như cảm giác con thỏ đang co quắp lại khi một con gấu xám lẳng lặng tiến đến. Tiếng báo động rít lên trong đầu: Gutfreund! Gutfreund! Gutfreund!

Còn thông thường, ngài chủ tịch chỉ yên lặng lướt qua chút xíu và đi tới chỗ khác. Bạn cũng hiếm khi nhìn thấy ông ta. Dấu hiệu duy nhất mà tôi thường thấy là mẩu tàn xì-gà rớt trên sàn, ngay kế bên ghế tôi. Tàn xì-gà của Gutfreund thường dài hơn và không bị vỡ vụn ra so với tàn xì-gà của các sếp khác ở công ty. Tôi luôn cho rằng ông ta hút loại xì-gà đắt tiền hơn nhiều so với những người khác, chúng được mua từ số tiền 40 triệu đô-la mà ông ta kiếm được trong vụ bán lại Salomon Brothers năm 1981 (hoặc từ khoản 3,1 triệu đô-la mà ông ta trả lương cho chính mình vào năm 1986, cao hơn bất cứ CEO nào ở Phố Wall).

Tuy nhiên, vào một ngày nọ của năm 1986, Gutfreund hành động thật kỳ lạ. Thay vì làm kinh hãi tất cả chúng tôi, ông ta đi thẳng tới bàn làm việc của John Meriwether, một trong những thành viên quản trị của công ty và là tay buôn trái phiếu cừ nhất của công ty. Ông ta thì thầm vài tiếng với John Meriwether. Những tay buôn xung quanh vểnh tai gắng nghe trộm. Điều mà Gutfreund nói đã trở thành huyền thoại tại Salomon Brothers và là một phần tên tuổi của công ty. Ông ta nói: "Một ván, một triệu đô, không được khóc."

Một ván, một triệu đô, không được khóc. Meriwether bắt lấy ý nghĩa của câu nói đó ngay tức thì. "Ông vua của Phố Wall" – tức danh hiệu mà tuần báo Business Week đã phong tặng cho Gutfreund, muốn chơi một ván tay đôi trò "Bài Nói dối". Hầu như vào tất cả các buổi chiều ông ta chơi trò này với Meriwether cùng sáu tay buôn trái phiếu trẻ khác dưới quyền Meriwether và thường bị lột sống. Vài người nói rằng Gutfreund thua thê thảm. Những người khác cũng không thể tưởng tượng John Gutfreund giống ai đó ngoại trừ là nhân vật có quyền lực tuyệt đối ở công ty – và rất nhiều kẻ cho rằng thách đấu như vậy là hoàn toàn không thích hợp với tác phong của ông ta. Nhưng chính xác, điều đó lại khiến sự việc trở nên huyền bí.

Điểm khác biệt của lần thách đấu này là số lượng tiền cược lớn hơn nhiều. Thông thường thì ông ta chỉ cá không hơn vài trăm đô. Một triệu thì chưa bao giờ nghe tới. Hai từ cuối cùng "không khóc" có nghĩa kẻ thua cuộc sẽ rơi vào cơn đau đớn tột cùng nhưng

không được phép than vãn, chửi rủa hay rên rỉ. Anh ta bắt buộc phải gặm nhấm nỗi mất mát đó một mình. Nhưng tại sao? Có lẽ bạn sẽ hỏi vậy nếu bạn là bất kỳ ai đó ngoại trừ Ông vua của Phố Wall. Tại sao phải làm như vậy ngay từ đầu? Tại sao phải thách đấu với chính Meriwether mà không phải ai đó trong số các giám đốc quản lý khác? Nó giống như một hành động điên rồ. Bởi vì Meriwether là Ông vua trò chơi này – nhà vô địch "Bài Nói dối" của sàn giao dịch Salomon Brothers.

Mặt khác, có một điều mà bạn sẽ học được trên sàn giao dịch, đó là những người thành đạt như Gutfreund luôn có vài lý do cho điều ông ta làm. Đấy có thể không phải là lý do tốt nhất, nhưng ít ra đấy là một quan điểm. Tôi không thể đọc được những ý nghĩ sâu kín nhất của Gutfreund, nhưng tôi biết rằng tất cả mọi người trên sàn giao dịch đều máu mê bài bạc và ông ta khao khát là một người trong bọn họ. Cái tôi nghĩ Gutfreund có trong đầu ngay lúc này là ước ao chứng tỏ dũng khí. Ai có thể tốt hơn Meriwether cho mục đích này? Ngoài ra, Meriwether có lẽ là người duy nhất có đủ cả tiền lẫn thần kinh để chơi.

Tình cảnh trái khoáy này cần được đặt vào một bối cảnh. Trong sự nghiệp của mình, John Meriwether đã mang về hàng trăm triệu đô-la cho Salomon Brothers. Anh ta có một khả năng hiếm thấy ở người khác và là một đặc điểm quý giá đối với giới giao dịch: giỏi che giấu cảm xúc. Hầu hết các tay giao dịch đều lộ ra họ thắng hay thua trong cách nói chuyện và cử động. Họ sẽ rất mực sảng khoái hoặc quá căng thẳng. Với Meriwether, bạn không hề, không bao giờ nhận ra. Anh ta lúc nào cũng mang vẻ mặt nửa vui nửa buồn khi thắng và ngay cả lúc thua. Tôi nghĩ anh ta còn có khả năng kiểm soát hai loại cảm xúc thường giết chết giới giao dịch: lòng tham và nỗi sợ hãi, và nó giúp anh ta trở thành một người ưu tú trong thế giới tài chính quyết liệt này. Anh ta còn được mọi người trong công ty công nhận là tay buôn trái phiếu cừ nhất Phố Wall. Khi nhắc tới anh ta, bao trùm khắp công ty chỉ có một giọng điệu kính sợ mà thôi. Họ nói: "Anh ta là người làm ăn giỏi nhất ở đây" hoặc "người đối mặt với rủi ro giỏi nhất mà tôi từng gặp", hoặc nữa: "người chơi Bài Nói dối cực kỳ nguy hiểm".

Meriwether đã mê hoặc những tay giao dịch trẻ làm việc cho anh ta. Bọn họ chỉ khoảng từ 25 đến 32 tuổi (Meriwether lúc đó 40). Hầu hết đều mang học vị tiến sỹ về toán học, kinh tế học và vật lý học. Nhưng khi đến với phòng kinh doanh của Meriwether, họ rũ bỏ hết dáng vẻ trí thức và trở thành môn đồ của anh ta. Họ bị ám ảnh bởi trò chơi Bài Nói dối, quan tâm tới nó như là thể đó là trò chơi của chính mình, và quan trọng hóa nó lên tầm cao hơn.

John Gutfreund luôn là người ngoài cuộc đối với trò chơi này. Đành rằng Business Week đăng hình ông ta lên trang nhất và suy tôn là "Ông vua của Phố Wall", nhưng điều đấy chẳng có nghĩa lý gì đối với bọn trẻ. Và tôi muốn nói, đó chính là vấn đề. Khi Gutfreund được giới truyền thông trao vương miện, bạn có thể nhận thấy ngay suy nghĩ của giới giao dịch: "Những cái tên và gương mặt ngu xuẩn thường xuất hiện nơi công cộng". Công bằng mà nói, Gutfreund một thời từng là tay giao dịch, nhưng như vậy có khác gì một bà già tự cho rằng mình cũng một thời sắc nước hương trời!

Chính bản thân Gutfreund cũng thừa nhận như vậy. Ông ta rất thích giao dịch. So với hoạt động quản lý, giao dịch là công việc trực tiếp. Bạn đặt cược và rồi có thể thắng hoặc thua. Khi bạn thắng, tất cả mọi người từ dưới lên trên đều khâm phục, thèm muốn và sợ hãi bạn với lý do: Bạn điều khiển được đồng tiền. Khi quản lý công ty, tất nhiên bạn cũng nhận được sự khâm phục, thèm muốn và sợ hãi nhưng ở một khoảng nhất định. Song nói tóm lại, bạn không làm ra tiền cho công ty. Bạn không đối mặt với rủi ro. Bạn là "vật thế chấp" của những người sản xuất. Họ đối mặt với rủi ro. Họ chứng minh sự vượt trội mỗi ngày bằng cách giải quyết rủi ro tốt hơn bất kỳ ai trên thế giới. Tiền được đem về từ những người đối mặt với rủi ro như Meriwether và nếu nó có được mang về hay không đều nằm ngoài sự kiểm soát của Gutfreund. Đó là lý do tại sao rất nhiều người nghĩ rằng việc thách John Meriwether chơi một ván Bài Nói dối trị giá một triệu đô là cách để Gutfreund khoe khoang rằng mình cũng là kẻ máu me. Nếu muốn phô trương, Bài Nói dối là cách duy nhất. Trò chơi này có ý nghĩa đặc biệt đối với giới giao dịch. Những người như John Meriwether tin rằng Bài Nói dối có rất nhiều điểm chung với buôn bán trái phiếu. Nó kiểm tra tính cách và mài giũa bản năng của một tay giao dịch. Một tay giao dịch giỏi cũng là kẻ chơi bài cừ khôi và ngược lại. Tất cả chúng tôi đều hiểu điều đó.

Trong trò Bài Nói dối, một nhóm ít nhất là hai và nhiều là mười cùng vây lại thành một vòng tròn. Mỗi người chơi giữ một tờ đô-la ngang ngực. Nó tương tự như tinh thần của trò I Doubt It (Tôi không tin) . Mỗi người cố gắng lừa người khác về số sêri in trên tờ tiền mà mình đang cầm. Một người bắt đầu bằng cách đặt giá. Chẳng hạn anh ta nói: "Ba số 6", nghĩa là số sêri của tất cả các tờ đô-la cộng lại – kể cả tờ của anh ta, đều có ít nhất ba số 6.

Khi lần ra giá đầu tiên được đặt, trò chơi quay vòng theo chiều kim đồng hồ. Chẳng hạn khi "Ba số 6" được ra giá, người chơi bên trái của người đặt giá có thể hành động theo hai cách, hoặc ra giá

cao hơn (có hai loại ra giá cao hơn: cùng số lượng với con số lớn hơn [ba số 7, ba số 8 hay ba số 9] và nhiều hơn số lượng của bất kỳ số nào [ví dụ bốn số 5]), hoặc "thách" giống như là nói "Tôi không tin".

Việc đặt cược sẽ leo thang cho đến khi tất cả những người chơi khác đều "thách" giá cược của một người duy nhất. Khi đó, và chỉ khi đó, tất cả họ cùng lật số sêri ra và xem xem người nào "tháu cáy" người nào. Đầu óc của người chơi luôn xoay vần với các xác suất. Đâu là khả năng xảy ra cho ba số 6 trong một xấp, chẳng hạn 40 số sêri? Tuy nhiên, với người chơi cừ khôi, việc tính toán chỉ là chuyện nhỏ, cái khó là "đọc" được nét mặt của người chơi. Và trò chơi càng phức tạp hơn khi tất cả người chơi đều biết cách tháu cáy và tháu cáy ngược lại.

Trò chơi chứa đựng một vài cảm giác của hoạt động giao dịch, cũng giống như đấu kiếm chứa đựng một vài cảm giác của chiến trận vậy. Những câu hỏi mà người chơi tự thắc mắc không khác gì những câu hỏi mà giới giao dịch đặt ra. Đây có phải là hành động khôn ngoan? Tôi có đang cảm thấy may mắn không? Đối phương xảo trá tới cỡ nào? Hắn ta có biết bản thân đang làm gì không, và nếu không, làm sao có thể khai thác điểm yếu này? Có phải hắn ta đang cố dụ mình, hay hắn ta thật sự có tứ quý? Mỗi người chơi đều tìm kiếm điểm yếu, khả năng phán đoán và dấu hiệu của người khác, đồng thời cố gắng tránh vấp phải nó. Giới buôn trái phiếu ở Goldman Sachs, First Boston, Morgan Stanley, Merrill Lynch và các hãng khác ở Phố Wall đều chơi vài phiên bản của trò này. Nhưng nơi mà tiền cược được đặt lớn nhất, xin cám ơn John Meriwether, là sàn giao dịch trái phiếu của Salomon Brothers ở New York.

Luật lệ của Bài Nói dối cũng giống như luật đấu súng. Nó bắt buộc một người phải chấp nhận mọi lời thách đấu. Luật này khiến John Meriwether cảm thấy buộc phải chơi. Nhưng anh ta biết rằng như vậy thật ngu ngốc. Đối với Meriwether, nó không hề có lợi lộc gì. Nếu thắng, anh ta có thể khiến sếp nổi giận. Điều này thật không hay chút nào. Nhưng nếu anh ta thua, một triệu đô sẽ bay khỏi túi quần. Nó còn tồi tệ hơn cả việc làm sếp nổi giận. Mặc dù John Meriwether là tay chơi cừ khôi hơn Gutfreund, nhưng trong một ván tay đôi, mọi chuyện đều có thể xảy ra. Kết quả có thể hoàn toàn chỉ là do may mắn. Trong công việc, có khi Meriwether bỏ cả ngày chỉ để tránh các giao dịch ngu xuẩn, cho nên dường như anh ta không chấp nhận lần này.

"Ồ không, John," anh ta nói với Gutfreund, "nếu chúng ta đã chơi

với những con số như vậy, tôi thà chơi với một khoản tiền thật sự. Mười triệu đô, không được khóc."

Mười triệu đô! Đó là khoảnh khắc thật tuyệt vời. Meriwether đang chơi Bài Nói dối ngay trước khi ván bài bắt đầu. Anh ta đang tháu cáy. Gutfreund phải cân nhắc đề nghị của Meriwether. Tưởng chừng như ông ta đã chấp nhận. Có lẽ số tiền đó là một sự xa hoa đối với trò giải trí đầu óc đơn thuần và sẽ làm cho ông ta thoải mái (thật sung sướng khi là một người giàu có). Nhưng mặt khác, mười triệu đô là quá nhiều. Nếu Gutfreund thua, ông ta chỉ còn lại chừng 30 triệu đô. Vợ ông ta, Susan, đang bận rộn tiêu xài một khoản chừng 15 triệu đô vào việc trang hoàng lại ngôi nhà của họ ở Manhattan (Meriwether biết điều này). Và Gutfreund là sếp, ông ta chẳng hề bị bó buộc bởi luật của Meriwether. Có lẽ điểm cốt yếu của cuộc thách đấu chỉ là xét đoán phản ứng của Meriwether (ngay cả Gutfreund cũng phải ngạc nhiên). Vậy là Gutfreund khước từ. Ông ta nở nụ cười miễn cưỡng chính hiệu của mình và nói: "Anh thật là điên!"

Không, với Meriwether, anh ta chỉ… thật là, thật là giỏi!

Chương II

Không bao giờ được nhắc đến tiền

Em muốn trở thành một nhân viên ngân hàng đầu tư. Nếu ai có 10.000 cổ phiếu, em sẽ bán giúp. Em sẽ kiếm được nhiều tiền. Em yêu công việc của mình vô cùng. Em sẽ giúp đỡ mọi người. Em sẽ trở thành triệu phú. Em sẽ có một ngôi nhà to, và em sẽ sống hạnh phúc.

— Học sinh nam bảy tuổi ở tiểu bang Minnesota,

What I Want to Be When I Grow Up

(Những điều em muốn làm khi lớn lên), tháng 3 năm 1985

Mùa đông năm 1984, khi đang sống tại London và vừa tốt nghiệp thạc sỹ kinh tế của Đại học Kinh tế London, tôi nhận được lời mời đi dự dạ tiệc với Hoàng Thái hậu. Sở dĩ tôi được mời là nhờ cô em họ xa mấy năm trước đã cưới một nam tước người Đức. Mặc dù tôi không phải là người thường xuyên được mời dự tiệc ở Cung điện St. James, nhưng cô em họ tôi lại rất hay được mời. Tôi mượn một chiếc cà-vạt đen, leo lên xe điện ngầm và lên đường. Sự kiện này là mắt xích đầu tiên trong một chuỗi những chuyện hầu như không thể xảy ra và kết thúc bằng việc tôi được nhận vào làm việc cho Salomon Brothers.

Bữa dạ tiệc được quảng cáo rùm beng này hóa ra là một cuộc gặp gỡ để gây quỹ của Hoàng gia Anh và bảy hay tám trăm nhân viên bán bảo hiểm. Chúng tôi rạo rực bước qua đại sảnh với những chiếc ghế gỗ màu sẫm, thảm đỏ màu rượu vang, bên trên là các bức chân dung của Hoàng gia cứ như thể để thử vai phụ cho chương trình "Masterpiece Theater". May mắn thay, đâu đó trên

đại sảnh là hai vị giám đốc điều hành của Salomon Brothers. Tôi biết điều này chỉ vì may mắn được ngồi giữa hai bà vợ của họ.

Bà vợ của vị giám đốc điều hành cao cấp hơn của Salomon Brothers là một người Mỹ. Bà luôn nắm chặt mép bàn mỗi khi cố nghển cổ để nhìn lướt về phía các thành viên trong Hoàng gia Anh. Khi biết tôi đang chuẩn bị tìm việc và có ý muốn tham gia ngành ngân hàng đầu tư, bà ta đã biến buổi tối đó thành một cuộc phỏng vấn. Bà ta đã thúc giục, vặn vẹo, châm chích và chất vấn tôi trong gần một tiếng đồng hồ trước khi ngừng lại và thỏa mãn. Sau khi tìm hiểu xong những điều thú vị trong suốt 24 năm sống trên cõi đời này tôi thâu lượm được, bà ta hỏi tại sao tôi lại không đến làm việc cho sàn giao dịch Salomon Brothers.

Tôi cố gắng giữ bình tĩnh. Tôi sợ rằng nếu tôi tỏ ra quá hăm hở thì bà ta sẽ nhận ra mình đã mắc một sai lầm ghê gớm. Gần đây tôi đã được nghe một lời bình luận đầy tính truyền thuyết của John Gutfreund, đó là để thành công trên sàn giao dịch Salomon Brothers, người ta phải dậy sớm vào mỗi buổi sáng với tinh thần "sẵn sàng cắn nát mông một con gấu". Thế nên tôi nói rằng tôi không hứng thú lắm. Tôi đã giải thích cho bà ta quan điểm của mình về cuộc sống khi làm việc trong một ngân hàng đầu tư là như thế nào. (Tôi mô tả tới một văn phòng to bằng kính, một cô thư ký, một tài khoản chi tiêu lớn và một lô những cuộc họp hành với các vị đứng đầu ngành công nghiệp). Công việc này vẫn tồn tại ở Salomon Brothers, nhưng nó không được coi trọng nữa. Nó được gọi là tài chính doanh nghiệp. Nó khác với kinh doanh và giao dịch, song nhìn chung cả hai đều là nghiệp vụ ngân hàng đầu tư. Sàn giao dịch của Gutfreund, nơi mua bán cổ phiếu và trái phiếu, là một trung tâm đầy hỗn loạn để kiếm tiền và chấp nhận rủi ro. Những tay giao dịch không có thư ký, văn phòng hay các cuộc họp hành. Lĩnh vực tài chính doanh nghiệp – với nhiệm vụ phục vụ các công ty và chính phủ đi vay mượn tiền, hay được gọi là "khách hàng", thực ra chỉ là một thế giới nhỏ bé, lịch sự và thanh tao. Các nhà tài chính doanh nghiệp không liều lĩnh với tiền bạc, vậy nên họ luôn bị giới giao dịch coi là những kẻ yếu đuối nhu nhược. Tuy nhiên, với bất kỳ tiêu chuẩn nào ngoại trừ tiêu chuẩn của Phố Wall, tài chính doanh nghiệp vẫn là một khu rừng rậm đầy rẫy những loài mãnh thú).

Quý bà đến từ Salomon vẫn ngồi lặng lẽ cho đến khi tôi kết thúc bài diễn thuyết ngắn của mình. Rồi bà ta thở dài, bà nói một cách giễu cợt về mấy gã ăn mặc ẻo ợt, bóng bẩy với đồng lương ít ỏi trong lãnh vực tài chính doanh nghiệp. Sự cả gan dũng cảm của tôi đâu rồi? Chẳng lẽ tôi lại muốn ngồi trong văn phòng suốt

ngày? Tôi là ai – một gã khờ?

Rõ ràng bà ta không kiếm tìm một câu trả lời. Bà ta thích những câu hỏi hơn. Thế nên tôi đã hỏi liệu bà có quyền hạn để có thể cho tôi một công việc hay không. Khi đó, không để ý gì đến việc tôi cũng là một gã đàn ông, bà ta khẳng định rằng khi về nhà, bà ta sẽ bảo chồng để ý đến việc này.

Đến cuối bữa tiệc, bà Hoàng Thái hậu tám mươi tư tuổi chậm rãi rời khỏi phòng. Chúng tôi – tám trăm tay bán bảo hiểm, hai giám đốc điều hành của Salomon Brothers, hai bà vợ của họ và tôi – im lặng cung kính đứng lên trong lúc Hoàng Thái hậu tiến về phía mà lúc đầu tôi cho là cửa sau. Sau đó, tôi nhận ra chắc chắn đó là mặt trước của cung điện và chúng tôi, những nhà gây quỹ, hẳn đã đi vào cửa sau giống như những cậu bé giao hàng. Hoàng Thái hậu đi đầu, theo sau là bà hầu Jeeves, đi thẳng như một cái chổi, thắt cà-vạt trắng, đeo dải và tay nâng một cái mâm bạc. Tiếp theo Jeeves là đám hầu cận nối đuôi thành một đoàn diễu hành và cả một tốp chó nhỏ, mình ống, thuộc giống Corgis xứ Wales, trông như một bầy chuột cống. Người Anh cho rằng chúng dễ thương. Sau này tôi nghe nói rằng Hoàng gia Anh đi đâu cũng mang theo chúng.

Không khí trang nghiêm im lặng bao trùm khắp đại sảnh của Cung điện. Khi Hoàng Thái hậu tiến lại gần, mấy tay bán bảo hiểm cúi đầu như những con chiên ngoan đạo. Mấy con chó Corgis được huấn luyện cứ 15 giây lại cúi chào bằng cách bắt chéo hai chân và quết những cái bụng như bụng chuột xuống sàn. Cuối cùng đoàn diễu hành cũng tới nơi. Chúng tôi đứng ngay bên cạnh Hoàng Thái hậu. Bà vợ của giám đốc Salomon Borthers mặt đỏ bừng bừng. Tôi chắc mình cũng vậy nhưng bà ta còn bừng bừng hơn. Lòng mong muốn được chú ý của bà ta đang trỗi dậy. Có rất nhiều cách gây sự chú ý của Hoàng gia trước sự hiện diện của tám trăm tay bán bảo hiểm từ Prudential lầm lầm lì lì, nhưng cách chắc ăn nhất là hét lớn. Và bà ta đã làm vậy. Chính xác là bà ta gào to: "Này, Nữ hoàng, mấy con chó của bà dễ thương ghê!"

Mấy chục vị bán bảo hiểm tái mặt. Thực ra thì họ đã tái sẵn rồi, nên có lẽ tôi đã cường điệu. Họ đằng hắng và nhìn chòng chọc xuống giày. Người duy nhất nghe thấy những lời đó mà không tỏ vẻ khó chịu lại chính là Hoàng Thái hậu. Bà ta thản nhiên bước ra khỏi sảnh.

Trong cái khoảnh khắc kỳ quặc đó tại Cung điện St. James, cả hai thể chế đầy kiêu hãnh đó đều thể hiện được bản lĩnh của mình: vị

Hoàng Thái hậu đã giải quyết sự bất nhã một cách tế nhị bằng cách phớt lờ nó đi; bà vợ của giám đốc điều hành Salomon Brothers, với sự dạn dĩ và bản năng của mình, đã khôi phục sự cân bằng quyền lực trong căn phòng bằng cách nói to lên. Tôi vẫn luôn có một sự ngưỡng mộ nhất định đối với Hoàng gia, đặc biệt là Hoàng Thái hậu. Nhưng cũng từ giây phút đó, tôi phát hiện ra rằng Salomon Brothers, những kẻ ăn bám ở Cung điện St. James, cũng hấp dẫn không kém. Tôi đã nghĩ vậy. Đối với một số người, họ là những kẻ cộc cằn, bất lịch sự và không được xã hội chấp nhận. Nhưng tôi không hề muốn họ khác đi. Họ, cũng như bất kỳ nhân viên ngân hàng đầu tư khác, chính là anh em của tôi. Và không nghi ngờ gì nữa, chính cái cá tính mạnh mẽ khác thường này, sản phẩm của văn hóa Salomon Brothers, sẽ thuyết phục chồng bà ta nhận tôi vào làm.

Tôi nhanh chóng được chồng bà ta mời đến văn phòng của Salomon Brothers ở London và được giới thiệu với những tay giao dịch và kinh doanh trên sàn giao dịch. Tôi thích họ. Tôi thích cái không khí ồn ào trong môi trường kinh doanh của họ. Nhưng tôi vẫn không nhận được một lời mời chính thức nào và tôi cũng chẳng phải trải qua một vòng phỏng vấn thật sự nào. Xem ra việc không phải trải qua vòng phỏng vấn nào khác chứng tỏ bà vợ ngài giám đốc điều hành đã làm đúng lời hứa và Salomon có ý định nhận tôi. Nhưng rồi chẳng có ai bảo tôi quay lại cả.

Vài ngày sau, tôi lại nhận được một cú điện thoại. Tôi được mời tới ăn sáng vào lúc 6h30 tại Khách sạn Berkeley, London với Leo Corbett, giám đốc tuyển dụng của Salomon đến từ New York. Đương nhiên là tôi nhận lời. Tôi đã khổ sở cố gắng dậy sớm từ lúc 5 giờ 30 sáng rồi khoác lên bộ com-lê xanh đến dự bữa sáng để bàn công việc. Nhưng Corbett cũng không mời tôi vào làm, tôi chỉ nhận được một đĩa trứng bác. Chúng tôi có một cuộc trao đổi vui vẻ. Điều này lại làm tôi lúng túng vì những người tuyển dụng của Salomon Brothers luôn bị coi là kẻ tàn nhẫn. Rõ ràng là Corbett muốn tôi làm việc cho Salomon nhưng ông ta không nói thẳng ra và không đề nghị tôi làm việc. Tôi trở về nhà, cởi bỏ bộ com-lê và lăn lên giường ngủ.

Cuối cùng, tôi băn khoăn và kể cho một người bạn học cùng trường Đại học Kinh tế London về những gì đã xảy ra. Cậu ấy cũng rất muốn được làm việc cho Salamon Brothers nên cậu ấy biết chính xác tôi phải làm gì. Cậu ấy nói rằng Salamon Brothers không bao giờ đề nghị tuyển dụng. Thật quá khôn ngoan khi để người khác có cơ hội từ chối. Salamon chỉ gợi ý bóng gió. Nếu tôi đã có lời gợi ý rằng họ muốn thuê tôi, vậy thì cách tốt nhất tôi

phải làm là gọi cho Leo Corbett ở New York và nhận việc từ ông ta.

Tôi đã làm thế. Tôi gọi điện, giới thiệu lại về mình và nói: "Tôi muốn ông biết rằng tôi nhận lời."

"Chào mừng cậu lên tàu," ông ta cười và nói.

Vậy là ổn. Và tiếp theo là gì? Ông ta giải thích rằng tôi sẽ bắt đầu cuộc sống với "Brothers" bằng một chương trình đào tạo từ cuối tháng Bảy. Ông ta nói tôi sẽ tham gia cùng ít nhất 120 sinh viên khác, phần lớn được tuyển từ các trường kinh doanh. Rồi ông ta gác máy và cũng chẳng nói tôi sẽ được trả mức lương bao nhiêu, và tôi cũng không hỏi vì tôi biết rằng, vì những lý do sắp đề cập tới đây, giới ngân hàng đầu tư không thích nói về tiền.

Ngày tháng trôi đi, tôi chẳng biết gì về giao dịch, vậy nên tôi gần như chẳng biết gì về Salomon Brothers. Hơn bất cứ công ty nào ở Phố Wall, Salomon Borthers là một hãng được điều hành bởi những tay giao dịch. Tôi chỉ biết được những gì đã đọc trên báo chí, và người ta nói rằng Salomon Brothers là ngân hàng đầu tư sinh lãi nhất trên thế giới. Thực tế có thể vậy lắm, và quá trình nhận được việc làm đã khiến tôi rất phấn khởi. Sau một vài choáng váng ban đầu về lời hứa hẹn một công việc lâu dài, tôi bắt đầu hoài nghi về khát vọng cuộc sống trên một sàn giao dịch. Một ý nghĩ chợt nảy trong đầu, đó là tôi muốn làm việc trong ngành tài chính doanh nghiệp. Nhưng vì chẳng còn sự lựa chọn nghề nghiệp nào khác, tôi đành không viết cho Leo hay rằng tôi không muốn thuộc về bất cứ nhóm nào có thể chấp nhận tôi là một thành viên.

Tôi đành phải mang vết nhơ là đã có được một công việc thật sự đầu tiên thông qua chỗ quen biết. Nhưng nó còn khá khẩm hơn là thất nghiệp – một nỗi đáng sỉ nhục. Dù bằng cách nào nhảy lên được sàn giao dịch Salomon thì tất cả đều phải chấp nhận những trở ngại không mấy vui vẻ, chẳng hạn như trong các cuộc phỏng vấn xin việc (năm đó có tới 6.000 người nộp đơn). Phần lớn những người mà tôi làm việc cùng đã phải vật lộn trong hàng đống cuộc phỏng vấn và tích lũy được những câu chuyện đáng rùng mình để kể lại. Ngoại trừ ký ức khó hiểu về cuộc tấn công của Salomon vào Hoàng gia Anh thì tôi không có một vết sẹo chinh chiến nào cả và tôi cảm thấy thật hổ thẹn.

Được thôi, tôi thú nhận. Một trong những nguyên do khiến tôi chộp ngay lấy cơ hội của Salomon Brothers như một quả bóng xì hơi là tôi đã nhìn thấy mặt trái của vấn đề tìm việc làm trên Phố

Wall và không hề muốn gặp phải lần nữa. Năm 1981, khi đang là sinh viên năm cuối, tức là ba năm trước cái đêm gặp may ở Cung điện St. James, tôi đã nộp đơn xin việc vào các ngân hàng. Tôi chưa bao giờ gặp bất kỳ người nào ở Phố Wall lại hoàn toàn tán đồng với bất kỳ vấn đề mà họ thấy trên tờ đơn xin việc của tôi. Một số người cười nhạo vào bản tóm tắt lý lịch. Mấy tay đại diện tuyển dụng nói rằng tôi thiếu kỹ năng về thương mại và e ngại rằng tôi sẽ phải sống suốt đời nghèo khổ. Tôi luôn gặp khó khăn khi đưa ra những thay đổi đột ngột và đây là thay đổi đột ngột nhất. Tôi nhớ là tôi không thể hình dung nổi mình có thể mắc một chiếc cà-vạt lên cổ. Và tôi cũng chưa bao giờ gặp một nhân viên ngân hàng nào tóc vàng. Tất cả những người liên quan đến tiền bạc mà tôi gặp đều tóc đen hay bị hói. Tôi thì không. Vậy bạn thấy đó, quả tôi có nhiều vấn đề. Khoảng một phần tư số người mà tôi cùng làm việc tại Salomon Brothers đều đến thẳng từ trường đại học, tức là đã vượt qua kỳ tuyển dụng mà tôi bị rớt. Tôi vẫn tự hỏi như thế là thế nào.

Lúc đó, tôi không cho rằng giao dịch là một nghề quan trọng. Tôi không phải là ngoại lệ. Khi nói tới sàn giao dịch, đám sinh viên năm cuối sẽ coi nó như một cái lồng nhốt những con vật hoang dã không được huấn luyện, và một trong những thay đổi lớn lao vào thập niên 1980 là việc giảm bớt đi cái bộ tịch của những người có được học vấn đắt đỏ nhất ở Mỹ và Anh. Khóa năm 1982 của Đại học Princeton của tôi là khóa cuối cùng nắm được thực trạng này một cách chắc chắn. Vậy nên chúng tôi không nộp đơn xin việc vào các sàn giao dịch. Thay vào đó, chúng tôi nhắm vào những công việc trả lương thấp hơn trong ngành tài chính doanh nghiệp. Lương khởi điểm 25.000 đô-la/năm cộng với tiền thưởng. Tính đi tính lại thì nó khoảng 6 đô-la/giờ. Công việc đó có tên là "nhà phân tích ngân hàng đầu tư".

Nhà phân tích chẳng phân tích cái gì cả. Họ là lũ nô lệ cho một nhóm các nhà tài chính doanh nghiệp, chuyên làm những công việc về thương lượng và giấy tờ (không phải là giao dịch hay bán hàng) cho các đợt phát hành cổ phiếu và trái phiếu của các công ty Mỹ. Tại Salomon Brothers, họ là những người thấp nhất trong những người thấp, còn ở các ngân hàng khác thì họ lại là người thấp nhất trong những người cao; nhưng dù trong trường hợp nào, đó cũng là một nghề khổ cực. Họ phải sao chụp, đọc, sửa chữa và ghép các tài liệu giấy tờ một cách tẻ nhạt và làm việc hơn 90 tiếng đồng hồ mỗi tuần. Nếu làm tốt thì họ được các sếp đánh giá tốt.

Đây là niềm vinh dự mơ hồ. Các sếp thường gắn máy nhắn tin lên

nhà phân tích nào họ thích để có thể gọi mọi lúc. Một số nhà phân tích cực giỏi sau mấy tháng bước vào công việc mới đã đánh mất đi nguyện vọng sống một cuộc sống bình thường. Chính bản thân họ đã hoàn toàn vượt qua cả sếp của mình, làm việc thâu đêm suốt sáng. Họ hiếm khi ngủ và lúc nào cũng có vẻ đau ốm, họ càng làm tốt công việc hơn thì trông càng như thể gần tiến tới cái chết. Một nhà phân tích cực kỳ thành công làm việc cho Dean Witter vào năm 1983 (một người bạn mà lúc ấy tôi rất hâm mộ phong cách làm việc) đã làm việc căng thẳng đến nỗi anh ta thường vào toilet ngủ gật. Anh ta làm việc thâu đêm và cả vào ngày nghỉ cuối tuần, ấy vậy mà anh ta còn cảm thấy có lỗi vì không làm được nhiều việc hơn. Theo lý thuyết thì nghề phân tích chỉ kéo dài hai năm, sau đó nhà phân tích sẽ quay lại học tiếp cao học ở trường kinh doanh. Nhiều nhà phân tích thừa nhận rằng hai năm đó, khoảng thời gian giữa đại học và cao học, là những năm tháng tồi tệ nhất.

Nhà phân tích là tù nhân của chính tham vọng hẹp hòi của riêng mình. Anh ta cần tiền, nhưng không muốn bộc lộ bản thân theo bất cứ lối bất thường nào. Anh ta muốn những người khác nghĩ mình thành công như chính mình tự cho là thế. (Tôi kể cho bạn điều này chỉ vì tôi đã tự thoát khỏi nhà tù mà không chọn lựa gì. Và nếu tôi không thoát ra được thì chắc hẳn lúc này tôi đã không ở đây. Có lẽ tôi vẫn đang tiếp tục leo lên nấc thang như nhiều bạn học khác). Chỉ có một cách chắc chắn và duy nhất để tiến lên như những người có con mắt tinh đời vào năm 1982 nhìn thấy: học đại học ngành kinh tế, sử dụng tấm bằng kinh tế để kiếm một công việc phân tích ở Phố Wall, sử dụng công việc phân tích để xin vào học ở các trường kinh doanh Stanford hay Harvard, và rồi sau đó hẳng lo lắng về phần đời còn lại của mình.

Do vậy, câu hỏi mà các bạn học và tôi thắc mắc vào học kỳ mùa thu năm 1981 và mùa xuân năm 1982 là: Làm thế nào trở thành nhà phân tích Phố Wall? Thời gian cứ trôi đi và câu hỏi này đã đưa ra những câu trả lời kỳ lạ. Câu trả lời thứ nhất có thể rút ra từ ví dụ này: 40% trong số 1.300 sinh viên tốt nghiệp khóa năm 1986 của Đại học Yale đã xin vào một ngân hàng đầu tư duy nhất, đó là First Boston. Tôi cho rằng có lẽ tồn tại một cảm giác an toàn từ những con số đó. Số người tham gia càng lớn, họ càng dễ tự dối mình rằng họ là người thông minh. Điều đầu tiên bạn học được trên sàn giao dịch là khi có một số lượng lớn những người muốn mua cùng một hàng hóa, có thể là một cổ phiếu, trái phiếu hoặc một công việc, thì món hàng đó nhanh chóng được định giá cao quá mức. Rất tiếc vào thời điểm đó, tôi chưa một lần đặt chân lên sàn giao dịch nào.

Câu trả lời thứ hai gây cho tôi ấn tượng về bi kịch, đó là phong trào học kinh tế. Vào năm 1987, ở trường Harvard, môn kinh tế học căn bản đã có tới 40 lớp và 1.000 sinh viên; số lượng tuyển sinh của khoa cũng đã tăng gấp ba trong vòng mười năm. Còn ở trường Princeton, vào năm mà tôi tốt nghiệp, lần đầu tiên trong lịch sử của trường, kinh tế học trở thành ngành phổ biến nhất. Càng nhiều người học kinh tế thì tấm bằng kinh tế càng là yêu cầu bắt buộc khi xin việc ở Phố Wall.

Có một lập luận thú vị cho điều này. Kinh tế học đã đáp ứng được hai yêu cầu cơ bản nhất của các giám đốc ngân hàng đầu tư. Đầu tiên, họ muốn có những con người thực tế, sẵn sàng cống hiến toàn bộ học vấn của mình cho nghề nghiệp. Kinh tế học ngày càng trở thành môn khoa học khó hiểu, sản sinh ra những luận thuyết toán học không có ứng dụng rõ ràng nào, gần như chỉ là một phương tiện. Lối dạy kinh tế học đã không kích thích được trí tưởng tượng. Ý tôi là không mấy ai tự nhận mình thật sự thích kinh tế học. Đó không phải là vì đam mê say đắm, mà là hành động hy sinh mang tính nghi thức nhiều hơn. Tất nhiên tôi không thể chứng minh hết điều này. Đây chỉ là nhận định dựa vào cái mà các nhà kinh tế học gọi là chủ nghĩa kinh nghiệm tự nhiên. Tôi đã quan sát, chứng kiến và ngẫm nghĩ về những người bạn đã tiêu hao dần hết cuộc đời mình. Tôi thường hỏi những người có mục đích làm trong ngành ngân hàng tại sao họ lại học kinh tế, và họ giải thích rằng đó là môn khoa học ứng dụng nhiều nhất, ngay cả khi họ vẽ những biểu đồ nhảm nhí. Tất nhiên họ đúng và thậm chí còn cuồng nhiệt hơn. Kinh tế học là môn học ứng dụng. Nó tạo cho mọi người việc làm. Và thực tế đã có vì nó chứng minh là họ nằm trong số những con người tin tưởng nhất vào tầm quan trọng của kinh tế học đối với cuộc sống.

Các giám đốc ngân hàng đầu tư cũng muốn tin tưởng rằng tính logic trong kỹ thuật tuyển dụng của họ là khá chắn chắn. Chẳng người nào ngoài ngành lại được chấp nhận cả. Tính tự phụ này đi đôi với niềm tin của các ngài giám đốc ngân hàng đầu tư rằng họ có thể điều khiển số mệnh của mình, một thứ gì đó, như sau này chúng ta sẽ thấy, họ đã không làm nổi. Kinh tế học cho phép nhà tuyển dụng của các ngân hàng đầu tư có thể trực tiếp so sánh các học bạ trong trường của ứng viên. Khía cạnh duy nhất không thể giải thích được là ở chỗ, lý thuyết kinh tế (thứ mà sinh viên có nhiệm vụ phải biết) lại không phục vụ cho bất kỳ chức năng nào ở ngân hàng đầu tư. Các giám đốc ngân hàng đã dùng kinh tế học như một tiêu chuẩn cho toàn bộ trí thông minh.

Đứng giữa hội chứng cuồng loạn, tôi cũng bị cuồng loạn theo.

Song tôi đã đưa ra một quyết định tỉnh táo là không học ngành kinh tế ở Princeton, một phần là do tất cả mọi người đều học ngành này, theo tôi, đó dường như là một sai lầm. Xin đừng hiểu sai về tôi. Tôi biết rồi một ngày nào đó mình cũng phải kiếm sống. Nhưng dường như sẽ là một sự phí phạm nếu không nắm bắt lấy cơ hội duy nhất để thể hiện bộ óc của mình về một lĩnh vực nào đó thật sự hứng thú. Cũng thật phí phạm nếu không sử dụng phần còn lại của ngôi trường. Vì vậy tôi đã đặt chân vào một trong những khoa được ứng dụng ít nhất của trường. Ngành Lịch sử nghệ thuật, đối lập với kinh tế học, và không ai muốn có nó trong tờ lý lịch của mình. Lịch sử nghệ thuật, đó là ngành mà như một sinh viên kinh tế đã nói với tôi, "là dành cho bọn con gái ở Connecticut". Mục đích kinh tế chính của lịch sử nghệ thuật là để sinh viên nâng điểm trung bình trong học bạ. Họ nhảy vào khoa tôi, học lấy vài môn để cải thiện phần nào điểm số trung bình đó. Ý tưởng xem ngành lịch sử nghệ thuật là một mục đích chính đáng để tự cải thiện sự nghiệp bị mọi người coi là khờ khạo và thiếu thận trọng. Ngày tốt nghiệp sắp đến, mọi thứ càng trở nên rõ ràng. Ngay cả một vài bạn học cũng bày tỏ sự thông cảm với tôi như thể tôi là một kẻ què quặt, bần cùng không có ý thức. Việc trở thành người theo dòng Francis có cái lợi của nó, nhưng đó không phải là một tấm vé để bước vào Phố Wall.

Công bằng mà nói, nghệ thuật chỉ là sự khởi đầu mọi vấn đề của tôi. Nó không giúp được chuyện tôi thi rớt môn "Vật lý học cho các thi sĩ" (Physics for Poets) hay việc bản lý lịch của tôi liệt kê năng khiếu về pha chế rượu và nhảy dù. Sinh ra và lớn lên ở tận cùng Miền Nam, tôi chưa bao giờ nghe nói đến ngân hàng đầu tư cho tới vài tháng trước buổi phỏng vấn đầu tiên của mình.

Tuy nhiên, Phố Wall dường như là nơi mà người ta muốn đến lúc bấy giờ. Thế giới này không cần thêm luật sư, tôi cũng không thể trở thành bác sỹ, và ý tưởng của tôi về việc khởi sự kinh doanh đó là sản xuất những cái túi nhỏ bịt mông con chó lại, không chó chúng ị bậy ra ngoài đường phố Manhattan (với dòng quảng cáo "Chúng tôi ngăn được phế thải rồi!") – một ý tưởng không bao giờ tìm được nguồn vốn. Có lẽ sự thật của vấn đề ở đây là tôi sợ sẽ lỡ chuyến xe buýt mà tôi biết mọi người đều đã đặt chỗ trước vì e rằng sẽ không có chuyến thứ hai. Tôi hoàn toàn không có ý định cụ thể sẽ làm gì sau khi tốt nghiệp và Phố Wall sẽ trả giá cao nhất cho những gì tôi có thể làm, đó là không biết làm gì cả. Động cơ của tôi thật nông cạn, song đó cũng không phải là vấn đề, thậm chí còn là lợi thế nếu như tôi cảm thấy mình xứng đáng có một công việc. Nhưng tôi thì chẳng xứng đáng chút nào. Nhiều bạn học đã hy sinh một phần tươi đẹp trong cuộc sống sinh viên cho

Phố Wall, còn tôi thì chẳng hy sinh gì cả. Điều này làm cho tôi trở thành một tay tài tử lướt điệu vanxơ bước vào trong một cuộc chiến mà đối thủ là những chàng trai tốt nghiệp từ những ngôi trường danh giá vùng Đông Bắc.

Tóm lại, tôi sẽ không làm cho ngân hàng đầu tư lúc này. Khoảnh khắc suy tính xuất hiện trong tôi ngay sau buổi phỏng vấn đầu tiên vào năm 1982 với công ty Lehman Borthers ở Phố Wall. Để có được buổi phỏng vấn đấy, tôi đã phải đứng ngập sâu hơn 15cm trong tuyết lạnh cùng với 50 sinh viên khác đợi văn phòng dịch vụ việc làm của trường Đại học Princeton mở cửa. Suốt cả mùa đông, văn phòng ấy giống như một cái quầy bán vé xem chương trình biểu diễn của Michael Jackson, với những hàng dài hỗn tạp sinh viên đứng thâu đêm để đợi được lên trước. Khi cánh cửa mở tung ra, chúng tôi lao vào tranh nhau điền tên lên tờ hẹn phỏng vấn của Lehman.

Mặc dù không định làm việc trong ngân hàng đầu tư, song tôi thấy vui vui và cũng đã chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn của mình. Tôi học thuộc lòng một số điều mà giới sinh viên Princeton thừa nhận là bí quyết để sống sót trong buổi phỏng vấn xin việc với các ngân hàng đầu tư. Những người nộp đơn đòi hỏi phải có văn hóa cao. Chẳng hạn vào năm 1982, ít nhất họ cũng phải có khả năng định nghĩa được những thuật ngữ sau: ngân hàng thương mại, ngân hàng đầu tư, tham vọng, công việc vất vả, cổ phiếu, trái phiếu và Đạo luật Glass-Steagall.

Glass-Steagall là một đạo luật của Quốc hội Mỹ, nhưng nó có hiệu lực hơn cả luật của Chúa. Nó chia nhân loại ra làm đôi. Với đạo luật này, năm 1934, các nhà lập pháp Hoa Kỳ đã tách ngân hàng đầu tư ra khỏi hoạt động ngân hàng thương mại. Hiện nay, ngân hàng đầu tư nhận phát hành các chứng khoán như cổ phiếu và trái phiếu. Các ngân hàng thương mại, như Citibank, nhận tiền gửi và thực hiện cho vay. Đạo luật này đã tạo nên ngành nghề ngân hàng đầu tư với mục đích thiết thực, và đây là sự kiện quan trọng nhất trong lịch sử nhân loại, ít nhất là tôi tin như vậy.

Nó hoạt động riêng biệt. Sau Đạo luật Glass-Steagall, phần lớn mọi người đều trở thành chủ ngân hàng thương mại, nhưng trong ý nghĩ của họ, đó chỉ là một thương nhân bình thường với những tham vọng bình thường của người Mỹ. Ông ta cho vài quốc gia thuộc vùng Nam Mỹ vay vài trăm triệu đô-la một ngày. Nhưng thật ra ông ta cũng chẳng thiệt gì. Ông ta chỉ làm theo những gì mà cấp trên ra lệnh mà thôi – một chuỗi lệnh dài vô tận. Một chủ ngân hàng thương mại không còn là kẻ quấy rối hơn Dagwood

Bumstead nữa. Ông ta có một bà vợ, một chiếc xe hơi vừa chở khách vừa chở hàng, hai đứa con và một con chó thường tha đôi dép đi trong nhà mỗi khi ông đi làm về lúc 6 giờ. Tất cả chúng tôi biết và chủ ngân hàng đầu tư cũng biết rằng chúng tôi còn nộp đơn xin việc ở các ngân hàng thương mại khác như là phương án phòng hờ. Ngân hàng thương mại luôn là nơi an toàn.

Chủ ngân hàng đầu tư là một giống nòi khác, là bậc thầy về giao dịch. Ông ta phải có tầm nhìn bao quát, tài năng phi thường và đầy tham vọng. Ông ta có một con chó gầm gừ. Ông ta có hai chiếc xe thể thao màu đỏ nhưng lại muốn tới bốn chiếc. Để có được những thứ ấy, một người đàn ông diện bộ đồ vest trông rất lịch sự – thật bất ngờ – lại sẵn sàng gây rắc rối. Chẳng hạn ông ta rất thích quấy rối đám sinh viên năm cuối như tôi. Các ông chủ ngân hàng đầu tư có một thứ kỹ thuật được gọi là "phỏng vấn ở tình trạng căng thẳng". Nếu bạn được mời đến các văn phòng của Lehman ở New York, câu phỏng vấn đầu tiên là yêu cầu mở cửa sổ ra. Bạn đang ở tầng 43 và có thể nhìn toàn cảnh Phố Wall. Cửa sổ được hàn chặt. Tất nhiên chỉ có một điểm thôi. Người phỏng vấn chỉ muốn xem liệu bạn có khả năng làm theo yêu cầu của ông ta hay không và rồi dẫn bạn tới chỗ toát mồ hôi hột, khiến tham vọng của bạn tan chảy ra thành nước. Người ta đồn rằng một số ứng viên đã căng thẳng đến mức ném cả chiếc ghế vào cửa sổ.

Một mẹo gây căng thẳng khác là "giải pháp im lặng". Bạn bước vào cuộc phỏng vấn, người phỏng vấn ngồi im trên ghế không nói lời nào. Bạn chào ông ta. Ông ta nhìn chòng chọc. Bạn nói bạn tới để tham dự phỏng vấn xin việc. Ông ta lại nhìn chòng chọc tiếp. Bạn làm một trò đùa ngớ ngẩn. Ông ta lại nhìn chòng chọc và lắc đầu. Ruột gan bạn nóng như lửa đốt. Rồi ông ta nhặt tờ báo lên (hoặc tệ hơn nữa là bản lý lịch của bạn) và bắt đầu đọc. Ông ta đang thử khả năng điều khiển cuộc gặp của bạn. Trong trường hợp này, có thể chấp nhận việc ném cái ghế qua cửa sổ.

Tôi muốn trở thành một nhân viên trong ngân hàng đầu tư. Lehman Brothers là công ty tốt nhất. Tôi muốn trở nên giàu có. Vào ngày hẹn, giờ hẹn, đứng bên ngoài phòng phỏng vấn, tôi xát hai lòng bàn tay đầy mồ hôi với nhau và cố chỉ liên tưởng tới những ý nghĩ trong sáng, chẳng hạn như những điều trên đây. Tôi đã kiểm tra nhanh các "trang bị" tựa như nhà du hành vũ trụ chuẩn bị lên bệ phóng vậy. Những điểm mạnh của tôi: Tôi là một người tham vọng thành đạt, làm việc nhóm, người của công chúng – là bất cứ thứ gì có ý nghĩa. Và những điểm yếu của tôi: quá hăng hái thành ra hay mau mắn, nhanh nhảu trong công việc.

Tên của tôi được xướng lên. Lehman phỏng vấn từng cặp. Tôi không chắc rằng mình tận dụng được cơ hội này.

Tin vui, Lehman đã cử về trường Princeton một người đàn ông và một phụ nữ. Tôi không biết người đàn ông đó. Nhưng người phụ nữ là một cựu sinh viên, người bạn cũ mà trước đây tôi không mong đợi được gặp. Có lẽ tôi sẽ sống sót đây.

Tin buồn, khi tôi bước vào căn phòng nhỏ, cô ta không mỉm cười, cũng chẳng tỏ ra biết tôi. Về sau cô ta nói với tôi rằng cư xử như vậy là không chuyên nghiệp. Chúng tôi bắt tay nhau, và cô ta có vẻ thuần thục như một võ sĩ quyền anh trước khi vào trận đấu. Rồi cô ta quay về góc phòng ngồi nghỉ, cứ như thể đợi hồi chuông báo. Cô ta ngồi yên lặng trong một bộ quần áo màu xanh lục. Người đàn ông đi cùng là một thanh niên trạc 22 tuổi, vai rộng, khỏe mạnh, tay cầm bản lý lịch của tôi.

Hai người này đã có hai năm kinh nghiệm làm việc về nghiệp vụ ngân hàng đầu tư. Điều lố bịch nhất trong các cuộc phỏng vấn của ngân hàng đầu tư tại trường đại học chính là những người được cử tới tiến hành phỏng vấn. Rất nhiều trong số họ chưa làm việc ở Phố Wall quá một năm. Những lời lẽ họ ưa dùng là đống từ chuyên môn. Kiểu ngồi cứng nhắc, cử chỉ trịnh trọng, nói năng quả quyết, nhâm nhi cốc nước lạnh rất chuyên nghiệp. Cười đùa hay cạo cạo xuống bàn không phải là tác phong chuyên nghiệp. Bạn tôi và đồng sự của cô ta là minh chứng số một chống lại việc trở thành kẻ chuyên nghiệp. Một năm trên Phố Wall đã làm họ biến đổi rất nhiều. Bảy tháng trước còn nhìn thấy cô bạn tôi trong khuôn viên trường, mặc quần jean, áo thun logo và lầm lì ít nói. Cô ta nốc bia còn nhiều hơn cả mức cho phép. Tóm lại, cô ta là một sinh viên điển hình. Còn bây giờ, cô ta là một đối thủ đáng gờm trong cơn ác mộng của tôi.

Người thanh niên kéo chiếc ghế phía sau cái bàn sắt lạnh lẽo và bắt đầu đặt câu hỏi cho tôi. Có lẽ cách tốt nhất để mô tả cuộc gặp gỡ của chúng tôi là kể lại chi tiết. Trí nhớ là thứ giúp ích nhất về những chuyện đã qua trong cuộc đối thoại này.

Người thanh niên: Anh hãy giải thích cho tôi sự khác biệt giữa ngân hàng đầu tư và ngân hàng thương mại?

Tôi (sai lầm thứ nhất là việc tôi sao nhãng không nắm lấy cơ hội để khen ngợi giới ngân hàng đầu tư và dồn sự nhạo báng vào giờ làm việc ngắn ngủi, nhàm chán về phía giới ngân hàng thương mại): Giới ngân hàng đầu tư phát hành chứng khoán. Anh thấy

đấy, cổ phiếu và trái phiếu. Giới ngân hàng thương mại chỉ cho vay thôi.

Người thanh niên: Tôi thấy anh có nhiều tài năng về lịch sử nghệ thuật. Tại sao? Thế anh có lo ngại khi xin việc không?

Tôi (bám sát đường lối chỉ đạo của khoa lịch sử nghệ thuật ở Princeton): Ồ, lịch sự nghệ thuật là mối quan tâm nhiều nhất của tôi, và khoa này thật tuyệt vời. Vì trường Princeton không có khóa đào tạo hướng nghiệp nào nên tôi không cho rằng lựa chọn chuyên môn trong trường đại học lại quá tách biệt với chuyện xin việc.

Người thanh niên: Anh có biết tổng sản phẩm quốc gia (GDP) của Hoa Kỳ là bao nhiêu không?

Tôi: Tôi không chắc lắm, khoảng chừng 500 tỷ đô-la? Người thanh niên (đưa mắt đầy ý nhị với cô bạn tôi): Tới hơn 3.000 tỷ chứ. Anh thấy đấy, chúng tôi phỏng vấn hàng trăm người cho từng vị trí khác nhau. Anh đang chọi lại nhiều người có tài năng về kinh tế lại tinh thông nghiệp vụ của mình. Tại sao anh lại muốn trở thành nhân viên ngân hàng đầu tư?

Tôi (rõ ràng câu trả lời thật thà nhất là tôi cóc biết. Có điều như vậy thì không chấp nhận được. Sau một hồi câu giờ, tôi cho anh ta câu trả lời mà tôi nghĩ anh ta muốn nghe): Ồ, thật ra, nói cho cùng thì tôi muốn kiếm tiền.

Người thanh niên: Đó không phải là câu trả lời chính xác với nghề này, anh làm việc nhiều giờ liền thì phải có động cơ nào đó thúc đẩy mạnh hơn cả đồng tiền ấy chứ. Sự thực lương của chúng tôi phù hợp với sự đóng góp của chúng tôi. Thực tình mà nói chúng tôi không khuyến khích những người quá quan tâm đến đồng tiền tham gia cùng với chúng tôi. Thế thôi, xong rồi!

Thế thôi? Những lời đó reo vào tai tôi. Trước khi có thể dừng chuyện đó lại thì tôi đã đứng bên ngoài căn phòng nhỏ, mồ hôi lạnh toát để nghe ứng viên tiếp theo bị "quay". Chưa bao giờ, dù chỉ trong một khoảnh khắc, tôi lại nghĩ rằng người ta không chấp nhận một người yêu tiền làm việc cho ngân hàng đầu tư. Tôi từng cho rằng nhân viên ngân hàng đầu tư cũng kiếm tiền để sinh sống thôi, giống như kiểu hãng Ford sản xuất xe hơi vậy. Ngay cả khi mấy nhà phân tích không được trả lương hậu hĩnh bằng mấy tay nhân viên ngân hàng đầu tư, tôi vẫn cho rằng người ta muốn nói ít nhất họ cũng tham lam. Tại sao người thanh niên vai rộng của

Lehman ấy lại mếch lòng với ý kiến đó? Về sau, một người bạn đã kiếm được việc làm ở Lehman Brothers đã giải thích: "Đó là điều cấm kỵ. Khi được hỏi tại sao anh muốn trở thành nhân viên ngân hàng đầu tư, anh chỉ được nói về những thách thức và mong muốn thực hiện công việc giao dịch buôn bán, cũng như niềm hứng thú khi được làm việc với những người có phẩm chất năng lực cao. Nhưng, không bao giờ, không bao giờ được nhắc đến tiền."

Học cách nói dối thì rất dễ. Tin vào nó lại là vấn đề khác. Từ đó trở đi, bất cứ một nhân viên ngân hàng đầu tư nào hỏi về động cơ của tôi, tôi liền dắt ông ta vào những câu trả lời chính xác: sự thách thức, sự hồi hộp trong giao dịch, và cả về con người. Đúng, vài năm về trước, tôi tự nhủ điều này khó mà tin được (thậm chí tôi còn làm tương tự điều đó với bà vợ ngài giám đốc điều hành Salomon Brothers). Tuy nhiên, việc đồng tiền không phải là động lực chính ở đây thì dứt khoát là chuyện nhảm nhí. Nhưng bên trong văn phòng dịch vụ việc làm của Princeton, bạn không thể để cho sự thật chen ngang vào công cuộc tìm kiếm việc làm. Tôi đã tâng bốc mấy tay ngân hàng đầu tư. Tôi cũng sôi lên vì thái độ đạo đức giả của họ. Tôi định nói, trong những ngày ấu trĩ ấy, liệu có ai nghi ngờ về tầm quan trọng của đồng tiền trên Phố Wall hơn chính những kẻ đến từ Phố Wall khi nói chuyện với những người từ nơi khác tới hay không.

Sôi lên rồi dịu đi. Cần phải dịu đi. Từ khi tốt nghiệp Đại học Princeton, tôi không có việc làm (Salomon đã từ chối mà không cần phỏng vấn). Trong những năm tiếp theo, khi kinh qua ba công việc khác nhau, tôi bắt đầu cảm thấy mình vẫn không khác gì kẻ thất nghiệp như điều những tay nhân viên ngân hàng đầu tư nhìn thấy ở tôi. Tôi cũng không nghi ngờ về những gì tôi xứng đáng có được. Tôi chỉ không thích cái cách mình phải trả giá. Tôi không học được điều gì từ đống thư từ chối của Phố Wall, ngoại trừ việc mấy tay nhân viên ngân hàng không làm ăn trên thương trường vì lòng trung thực, hay vì sự phục vụ (cũng không phải là vì hai điều này có liên quan với nhau). Cuộc phỏng vấn thành công vào ngân hàng đầu tư của sinh viên năm cuối có vẻ như câu chuyện đậm nét giáo điều. Còn cuộc phỏng vấn bất thành thì lại giống tai nạn khủng khiếp. Buổi phỏng vấn với Lehman Brothers của tôi là điển hình không chỉ cho kinh nghiệm cá nhân tôi, mà còn cho hàng nghìn cuộc phỏng vấn của hàng chục ngân hàng với mấy chục trường đại học từ khoảng năm 1981 đến nay.

Dẫu sao, câu chuyện vẫn kết thúc có hậu. Lehman Brothers cuối cùng đã vỡ nợ. Một cuộc chiến giữa những tay giao dịch và tài chính doanh nghiệp đã làm cho công ty sụp đổ vào đầu năm

1984. Phe giao dịch đã chiến thắng, nhưng đế chế uy nghiêm Lehman Brothers không còn đáng để mà ở trong đó nữa. Các thành viên cao cấp phải lật ngửa mũ ra, bước tới đối thủ cạnh tranh Shearson để xin được mua lại. Cái tên Lehman Brothers mãi mãi bị xóa sổ khỏi những tấm danh thiếp trên Phố Wall. Khi đọc tin này trên tạp chí New York Times, tôi đã nghĩ Thật là thoát nợ!, mặc dù phải thừa nhận rằng đó không phải là cách phản ứng của một con chiên ngoan đạo. Liệu điều không may xảy ra với Lehman Brothers có trực tiếp liên quan đến việc bất đắc dĩ khi phải thú nhận rằng kiếm tiền là động lực chính hay không, tôi thực không biết.

Chương III

Học cách yêu mến văn hóa doanh nghiệp

Kẻ nào tự biến mình thành quái vật thì sẽ xóa được hết nỗi đau làm người.

— Samuel Jackson

Tôi còn nhớ chính xác những gì mình thấy và cảm nhận được trong ngày đầu tiên ở Salomon Brothers. Một cảm giác run run vì cái lạnh bao trùm toàn thân như thể vẫn còn mơ màng ngái ngủ. 7 giờ 30 sáng tôi mới phải bắt đầu làm việc, vậy nên tôi dậy sớm và đi dạo khắp Phố Wall trước khi đến văn phòng. Tôi chưa bao giờ xem xét nơi này. Một đầu là dòng sông, còn đầu kia là nghĩa địa. Ở khoảng giữa là khu Manhattan cổ kính: một hẻm núi hẹp và sâu [có thể hiểu là con đường lọt giữa hai bên là dãy nhà cao tầng] có những chiếc taxi màu vàng luồn lách qua nào là nắp cống, ổ gà và đống rác. Những đoàn người khoác bộ vest ào ào cuốn vào ga xe điện ngầm Lexington. Đối với giới thượng lưu, những người này có vẻ không sung sướng gì. Họ trông nghiêm túc, căng thẳng, ít ra thì cũng hơn tôi lúc này nhiều. Tôi chỉ có chút ít bồn chồn lo lắng thường xuất hiện khi khởi đầu một cái gì mới. Lạ lùng thay, tôi không thể tưởng tượng rằng cuối cùng mình cũng đã đi làm, mà lại giống như đi đổi tờ vé số trúng giải độc đắc.

Salomon Brothers đã gửi cho tôi một lá thư tới London thông báo rằng công ty sẽ trả tôi mức lương của một thạc sỹ quản trị kinh doanh (MBA), mặc dù tôi không có bằng MBA – khoảng 42.000 đô-la cộng thêm tiền thưởng, sau sáu tháng đầu tiên sẽ tăng thêm 6.000 đô-la. Hồi ấy tôi không có đủ trình độ cần thiết để cảm thấy hèn mọn với mức lương 48.000 đô-la/năm (tương đương 45.000 bảng Anh lúc bấy giờ). Khi tin tức đó vươn tới Anh, đồng lương

tập tễnh ở đất nước này đã làm nổi bật tính hào phóng của Salomon Brothers. Một vị giáo sư trưởng khoa thuộc Đại học Kinh tế London, con người của chủ nghĩa vật chất, đã trố mắt lên nhìn tôi và nói ríu rít khi ông ta nghe thấy số tiền tôi được trả. Nó gấp đôi số lương của ông ta – một người đang ở độ tuổi 40, giai đoạn đỉnh cao của sự nghiệp. Còn tôi mới 24 tuổi và đang ở đáy của sự nghiệp. Không có sự công bằng trên thế giới này, và xin cám ơn Chúa về điều đó.

Có lẽ nên giải thích số tiền này xuất phát từ đâu thì hay ho hơn là việc cứ nghĩ ngợi về nó. Năm 1985 là năm Salomon Brothers làm ăn sinh lãi nhất thế giới. Ít nhất đây là những gì tôi được nghe nhiều lần. Tôi không bao giờ áy náy đến mức phải kiểm tra lại thông tin bởi vì dường như đối với tôi nó hoàn toàn đúng. Phố Wall đang sôi sục và chúng tôi là công ty kiếm được nhiều tiền nhất trên Phố Wall.

Phố Wall luân chuyển cổ phiếu và trái phiếu. Thời kỳ cuối thập niên 1970 là màn mở đầu của lịch sử tài chính và nền chính trị hiện đại Mỹ, Salomon Brothers nắm rõ về trái phiếu hơn bất kỳ công ty nào khác trên Phố Wall: biết cách định giá, cách giao dịch và bán chúng. Chỉ có một mảng nhỏ duy nhất mà công ty không chiếm ưu thế, đó là trái phiếu thứ cấp (junk bond) – chúng ta sẽ đề cập tới sau – và là sở trường của một công ty khác rất giống chúng tôi: Drexel Burnham. Nhưng vào cuối thập niên 1970 và đầu thập niên 1980, trái phiếu thứ cấp chỉ chiếm một phần nhỏ trong thị trường trái phiếu rộng lớn mà Salomon chiếm lĩnh hoàn toàn. Phần còn lại của Phố Wall đành nhường bước và đầu hàng Salomon Brothers không phải vì họ không thu được lợi nhuận hay không có uy tín. Lợi nhuận nhiều nhất là từ huy động vốn (vốn cổ phần) cho các công ty. Uy tín là có nhiều mối quan hệ với giới điều hành các công ty. Salomon Brothers lại là kẻ đứng ngoài các mối quan hệ tài chính và xã hội.

Dù thế nào chăng nữa thì đó cũng là những điều tôi nghe được. Thực khó để chứng minh vì chúng chỉ là tin đồn. Nhưng hãy suy nghĩ về lời nói đùa mở đầu bài diễn thuyết tại Trường Wharton vào tháng 3 năm 1977 của Sydney Homer thuộc Salomon Brothers – nhà phân tích trái phiếu hàng đầu của Phố Wall suốt từ giữa thập niên 1940 cho tới cuối thập niên 1970. Homer nói: “Tôi cảm thấy bế tắc về công việc của mình. Trong các bữa tiệc rượu cocktail, các quý bà cứ dồn dập hỏi quan điểm của tôi về thị trường, nhưng chao ôi, khi họ biết được tôi là một gã kinh doanh trái phiếu thì họ cứ lẳng lặng bỏ đi.”

Hoặc, hãy suy nghĩ về việc thiếu bằng chứng. Thư viện Công cộng New York chứa tới 287 cuốn sách bàn về trái phiếu và hầu hết chúng đều chứa đầy các công thức phức tạp. Không có cuốn sách nào không chứa những con số khô khan, hay mang những tựa đề hấp dẫn đại loại như All Quiet on the Bond Font (Mặt trận trái phiếu yên ả), Low-Risk Strategies for the Investor (Chiến lược dành cho nhà đầu tư với rủi ro thấp). Nói cách khác, những cuốn sách đó không thuộc loại khiến bạn phải ngồi lật dở liền tay từng trang và dán chặt vào ghế. Người ta thường cho rằng con người có xu hướng để lại cho xã hội những tri thức quý giá thông qua thể loại hồi ký và giai thoại hơn. Nhưng trong khi có tới hàng chục hồi ký và giai thoại kinh điển như vậy dành cho thị trường cổ phiếu thì thị trường trái phiếu lại hoàn toàn im hơi lặng tiếng. Dân trái phiếu có cùng một vấn đề giống với các nhà khảo cổ ở tận sâu trong khu rừng Amazon. Một phần là vì những tay thuộc thế giới trái phiếu không phải là tầng lớp có học vấn cao, và điều đó càng làm cho thị trường trái phiếu trở nên không mấy hấp dẫn. Năm 1968, lần cuối cùng tính về số bằng cấp ở Salomon Brothers, 13 trong số 28 thành viên không học đại học và một người chưa tốt nghiệp lớp 8. Trong đám này, John Gutfruend có vẻ là người trí thức nhất, mặc dù ông ta bị Harvard từ chối, song cuối cùng cũng tốt nghiệp Oberlin (trường hạng xoàng).

Đó là huyền thoại lớn nhất về giới giao dịch trái phiếu, vậy nên mối hiểu lầm lớn nhất về sự phồn vinh chưa hề thấy trên Phố Wall vào thập niên 1980 là họ kiếm tiền bằng cách cả gan liều mạng. Đúng là có một số kẻ như vậy, song tất cả còn lại đều ít liều lĩnh hơn. Phần lớn các tay giao dịch hành động đơn giản như những kẻ thu thuế. Sự phát đạt họ có được, như Kurt Vonet (nhưng lại nói về dân luật sư) đã tóm lược ngắn gọn là: "Có một khoảnh khắc thật kỳ diệu, khi một người dâng nộp kho báu mà chính người sắp nhận kho báu đó lại chưa kịp nhận ra. Một luật sư nhanh nhẹn [ám chỉ giới giao dịch] sẽ chớp lấy vận may, sở hữu nó trong tích tắc, chiếm lấy một phần kho báu và rồi chuyển nó đi."

Nói cách khác, Salomon đã cắt lại một phần nhỏ từ mỗi giao dịch tài chính. Cứ thế mà cộng dồn vào. Một tay kinh doanh của Salomon bán trái phiếu mới của IBM trị giá 50 triệu đô-la cho quỹ hưu trí X. Một tay giao dịch của Salomon, người cung cấp cho tay kinh doanh số trái phiếu đó, được hưởng 1/8 của 1% (0,125%) trị giá trái phiếu hay 62.500 đô. Nếu tay giao dịch đó muốn, anh ta có thể lấy thêm. Khác với thị trường cổ phiếu, trong thị trường trái phiếu, tỷ lệ hoa hồng không được tuyên bố công khai.

Bây giờ là lúc trò vui bắt đầu. Khi mà tay giao dịch biết được các

trái phiếu IBM đó đang thuộc về ai và tính khí của người chủ sở hữu chúng, không cần phải thông minh lắm anh ta cũng có thể cho các trái phiếu (kho báu) di chuyển một lần nữa. Anh ta có thể tạo ra ra khoảnh khắc kỳ diệu của riêng mình. Chẳng hạn, anh ta có thể bảo tay kinh doanh của mình cố gắng thuyết phục công ty bảo hiểm Y rằng các trái phiếu IBM có giá trị cao hơn giá mà quỹ hưu trí X đã trả lúc đầu. Điều đó đúng hay không cũng không quan trọng. Tay giao dịch đó mua lại các trái phiếu từ X và bán chúng cho Y để lấy thêm 1/8 nữa. Và quỹ hưu trí thì rất hài lòng vì có được một món lãi nhỏ chỉ trong khoảng thời gian ngắn ngủi như thế.

Trong quá trình trên, tốt nhất là không để cả hai đối tác từ hai phía của người trung gian biết giá trị thực của kho báu. Những kẻ tung hoành trên sàn giao dịch có thể đã không được đi tới trường, nhưng họ có bằng tiến sỹ về sự ngu xuẩn của con người. Trên bất cứ thị trường nào – cũng giống như mọi sòng bài xì phé, bao giờ cũng có một kẻ khờ. Nhà đầu tư tinh ranh Warren Buffett thích nói rằng nếu anh không nhận ra ai là kẻ khờ trong thị trường thì coi chừng anh chính là nó. Năm 1980, khi mà thị trường trái phiếu bừng dậy sau một giấc ngủ dài, thì nhiều nhà đầu tư và thậm chí cả các ngân hàng ở Phố Wall cũng không có một manh mối nào để nhận ra ai là kẻ khờ trong trò chơi này. Các tay giao dịch Salomon Brothers biết ai là kẻ khờ bởi đó là nghề của họ. Nắm rõ thị trường tức là nắm rõ điểm yếu của những kẻ khác. Họ vẫn thường nói một kẻ khờ luôn sẵn sàng bán trái phiếu rẻ hơn hoặc mua trái phiếu cao hơn giá trị thực của nó. Một trái phiếu chỉ đáng giá với những kẻ đánh giá đúng nó. Và Salomon là công ty đã đánh giá trái phiếu thích đáng nhất.

Tuy nhiên, không thể nào giải thích được tại sao Salomon Brothers đặc biệt phát tài vào thập niên 1980. Hoạt động kiếm tiền trên Phố Wall có nét gì đó giống với việc ăn gà tây nhồi. Đầu tiên, một cơ quan quyền lực cao hơn nào đó phải nhồi nhân vào con gà tây. Vào thập niên 1980, những con gà tây được nhồi nhiều hơn bao giờ hết. Và với sự thành thạo của mình, Salomon đã ăn đến lần thứ hai, thứ ba trước khi các công ty khác biết rằng đang có bữa ăn.

Một trong những người làm công việc nhồi nhân con gà đó là Cục Dự trữ Liên bang (FED). Điều đó thực mỉa mai, bởi không ai phản đối việc ngài chủ tịch FED Paul Volcker vượt quá những giới hạn của Phố Wall vào thập niên 1980. Tại một cuộc họp báo hiếm hoi thứ bảy ngày 6 tháng 10 năm 1979, Volcker tuyên bố rằng nguồn cung tiền sẽ không biến động theo chu kỳ kinh tế nữa; nguồn

cung tiền này sẽ được giữ cố định và lãi suất sẽ được thả nổi. Tôi cho rằng sự kiện này đánh dấu màn khởi đầu thời đại hoàng kim của giới giao dịch trái phiếu. Nếu như Volcker không bao giờ làm cuộc cải tổ căn bản với chính sách đó thì thế giới này sẽ có biết bao tay giao dịch trái phiếu ngày càng nghèo. Sự thay đổi tập trung vào chính sách tiền tệ có nghĩa là lãi suất sẽ biến động rất mạnh. Giá trái phiếu ngược chiều với lãi suất. Để cho lãi suất biến động mạnh tức là để cho giá trái phiếu biến động mạnh. Trước khi có bài diễn văn của Volcker thì trái phiếu là khoản đầu tư bảo thủ, nơi mà các nhà đầu tư đổ tiền tiết kiệm của mình vào khi họ không cảm thấy hào hứng với trò may rủi trên thị trường cổ phiếu nữa. Sau bài diễn văn, trái phiếu đã trở thành mục tiêu của giới đầu cơ, một phương thức tạo nên sự giàu có chứ không phải chỉ để lưu giữ giá trị. Qua một đêm, thị trường trái phiếu được chuyển từ một vũng nước thành một sòng bạc. Doanh thu của Salomon tăng vọt. Công ty ngày càng phải thuê thêm nhiều nhân viên để giải quyết nhiều hoạt động kinh doanh mới, với lương khởi điểm là 48.000 đô-la.

Khi mà Volcker để lãi suất thả nổi tự do thì những bàn tay nhồi nhân gà tây bắt đầu làm việc: giới đi vay Mỹ. Trong suốt thập niên 1980, các chính quyền tiểu bang, người tiêu dùng và các công ty vay tiền với tốc độ nhanh hơn bao giờ hết; điều này có nghĩa khối lượng giao dịch và phát hành trái phiếu cũng bùng nổ (một cách khác để soi vào vấn đề này là các nhà đầu tư cho vay thoải mái hơn trước đây). Năm 1977, tổng số nợ của ba nhóm trên hợp lại là 323 tỷ đô-la phần nhiều trong đó không phải là trái phiếu mà là khoản vay từ các ngân hàng thương mại. Năm 1985, ba nhóm trên đã vay tới 7.000 tỷ đô-la. Nhờ có các doanh nghiệp tài chính như Salomon và tính hay dao động của các ngân hàng thương mại, tỷ lệ phần trăm của các món nợ dưới hình thức trái phiếu đã lớn hơn nhiều so với trước.

Vậy nên không chỉ giá trái phiếu dao động mạnh hơn mà tính thanh khoản cũng tăng. Chẳng có gì thay đổi trong nội bộ Salomon Brothers khiến cho những tay giao dịch trở nên giỏi giang hơn. Tuy nhiên, đây là lúc các giao dịch bùng nổ cả về quy mô lẫn tần suất. Trước kia, mỗi tuần một tay kinh doanh của Salomon chỉ bán được 5 triệu đô-la giá trị hàng hóa trong sổ sách của một tay giao dịch, thì nay anh ta có thể đẩy lên 300 triệu đô-la chỉ trong một ngày. Anh ta cùng với tay giao dịch và công ty tha hồ làm giàu. Và họ quyết định rằng, vì những mục đích tốt đẹp cho công ty, bỏ ra phần nào số tiền trên để đầu tư, mua những người như tôi.

Các lớp đào tạo ở Salomon Brothers được tổ chức trên tầng thứ 23, thuộc tòa nhà của công ty nằm ở góc đông nam Manhattan. Cuối cùng thì tôi cũng đã leo lên được tới đó để bắt đầu sự nghiệp. Thoạt nhìn thì tầng lầu có vẻ trống vắng, lạnh lẽo. Những thực tập sinh khác hình như đã đến trước mấy tiếng đồng hồ rồi. Thực tế thì, để có lợi thế hơn những người khác, phần lớn đã ở đây hàng tuần trước. Trong lúc tôi đi vào, họ đã tụ tập thành từng nhóm ngoài hành lang hay trong phòng giải lao phía sau nói chuyện huyên thuyên. Nó như là một cuộc đoàn tụ vậy. Tất cả mọi người đều quen biết nhau. Bè nhóm đã hình thành. Tất cả các két gửi đồ có khóa tốt nhất đã bị chiếm giữ. Những người mới đến bị xem xét với vẻ nghi ngờ. Đã có những đánh giá về việc ai là "người giỏi", nghĩa là ai sẽ được bước lên sàn giao dịch Salomon và ai là kẻ thất bại.

Có một nhóm quây thành vòng tròn ở góc phòng giải lao đang chơi một trò chơi mà lúc đó tôi không nhận ra, nhưng bây giờ thì đã biết, "Bài Nói dối". Họ cười nhạo, chửi rủa và liếc bài nhau, nói chung là cư xử theo phong cách của những tay giao dịch. Họ đeo thắt lưng. Khi thấy những cái thắt lưng đó, tôi đã từ bỏ ngay ý tưởng cảm thấy Salomon Brother là nhà của mình. Tôi thì đeo lên mình sợi đai quần màu đỏ tươi với những biểu tượng đồng đô-la màu vàng chạy dọc. Đã đến lúc nên đóng vai một nhân viên ngân hàng đầu tư. Lầm to! Về sau, một thực tập sinh tốt bụng đã cho tôi lời khuyên: "Đừng có để họ thấy anh trên sàn giao dịch với cái thứ này. Chỉ có mấy tay giám đốc điều hành mới có thể tránh được phiền hà khi đeo nó thôi. Họ sẽ nhìn anh và rủa: "Mẹ kiếp, mày nghĩ mày là thằng nào?"

Tôi vẫn còn nhớ buổi sáng đầu tiên khi bước vào phòng giải lao, một thực tập sinh nữ đang hét to vào chiếc điện thoại, chắc hẳn là điều gì đó mập mờ đây. Giữa tiết trời tháng bảy nóng như thiêu như đốt, cô gái có dáng người mập lùn này mặc bộ vest ba mảnh bằng vải tuýt và đeo cái nơ con bướm màu trắng quá cỡ, đến nỗi tôi không cần phải đắn đo cho rằng cô ta làm thế chỉ cốt gây chú ý. Cô ta đặt một tay che ống nghe và nói với một nhóm nhỏ phụ nữ ngay đó: "Nè mấy chị, tôi có thể đặt sáu bộ vest hoàn chỉnh chỉ với giá 750 đô-la. Hàng chất lượng nhá. Giá này là chuẩn rồi. Mấy chị không thể tìm ra chỗ nào rẻ hơn đâu".

Chính điều đó giải thích mọi chuyện. Cô ta mặc vải tuýt chỉ vì cô ta đang bán quần áo may bằng vải tuýt mà thôi. Cô ta đoán chính xác rằng khóa đào tạo này đại diện cho một thị trường: những người này có tiền để đốt, có mắt để mặc cả và có tủ quần áo lớn để chứa đồ. Cô ta đặt một lượng lớn từ một xí nghiệp bóc lột công

nhân tàn tệ nào đó ở phương Đông. Khi nhận thấy tôi đang nhìn, cô ta nói ngay: "Đàn ông tôi cũng chơi". Cô ta không có ngụ ý tục tĩu. Thế nên lời nói đầu tiên tôi nhận được hôm đó lại là từ một người định bán cho tôi một cái gì đó. Thật đúng là một sự chào đón phù hợp với Salomon Brothers.

Từ góc tối nhất của phòng giải lao phát ra một tia hy vọng nhỏ, đó là dấu hiệu đầu tiên cho thấy có những khái niệm khác về cuộc sống ở Salomon Brothers. Một anh chàng béo mập nằm giang tay trên sàn nhà, có thể thấy là hắn ta đang ngủ. Chiếc áo sơ mi của hắn bỏ ngoài quần và nhàu nếp, cái bụng trắng phớ sỗ sàng như một cục bướu của con cá voi căng lên ở chỗ mấy chiếc khuy không được cài. Miệng hắn mở ngoác y như thể đang đợi chùm nho rơi vào. Hắn là một người Anh. Số mệnh hắn là dành cho chốn văn phòng ở London và hắn tỏ ra chẳng chút băn khoăn gì về nghề nghiệp của mình. So với phần lớn các thực tập sinh thì hắn là một người trong cuộc. Hắn phàn nàn liên miên về việc bị công ty đối xử như một thằng con nít. Hắn đã sống với thị trường London tròn hai năm và thấy toàn bộ ý định của sự lố bịch trong chương trình đào tạo. Vì vậy hắn biến Manhattan thành nơi quậy phá vào ban đêm và cố hồi sức vào ban ngày. Hắn uống mấy bình cà phê và lăn ra ngủ trên sàn học, hành động đó đã gây ra ấn tượng đầu tiên không thể gột sạch đối với nhiều đồng nghiệp mới.

Toàn bộ 127 thành viên của khóa năm 1985 là một trong những đợt sóng rũ sạch đi những gì gọi là sàn giao dịch sinh lãi nhiều nhất thế giới. Vào thời kỳ ấy chúng tôi thuộc khóa đào tạo lớn nhất trong lịch sử của Salomon, nhưng khóa sau chúng tôi lại lớn gần gấp đôi. Tỷ lệ nhân viên giúp việc cho một nhà chuyên môn (tin nổi không, chúng tôi cũng là những nhà chuyên môn!) là 5 trên 1, do vậy 127 người chúng tôi có nghĩa cần thêm 635 nhân viên giúp việc. Con số gia tăng mạnh mẽ này quả là rất ấn tượng đối với một công ty chỉ có hơn 3.000 nhân viên. Sự gia tăng quá nhanh này dần dần sẽ khiến cho công ty bị tổn hại và thậm chí cả chúng tôi nữa. Nó không được tự nhiên, giống như kiểu cứ tưới quá nhiều phân lên một cái cây con vậy. Vì một vài lý do lạ lùng nào đó mà ban quản trị đã không đồng tình với quan điểm của tôi.

Nhìn lại, tôi nhận thức được rõ ràng rằng việc đến với Salomon đã đánh dấu điểm bắt đầu của màn cuối của đế chế thần thánh này. Dù đi đến đâu, tôi cũng không thể thấy gì ngoài sự tan vỡ của nó. Tôi không phải là một bánh răng đủ lớn trong cỗ máy để trực tiếp gây ra sự suy vi của công ty. Nhưng họ đã để cho tôi và những người đánh lưới như tôi bước qua cánh cửa như một dấu hiệu báo trước. Hồi chuông đã điểm. Họ đang mất đi cá tính của mình –

những tay buôn ngựa sắc sảo. Hiện họ đang sai lầm khi thu nhận nhiều loại người. Ngay cả những người có đầu óc kinh doanh hơn tôi, chẳng hạn như cô gái bán quần áo kể trên đều không có ý định cống hiến cuộc đời mình cho Salomon Brothers. Và cả tôi cũng vậy.

Chẳng có gì trói buộc chúng tôi vào công ty ngoại trừ động lực đã lôi cuốn nhiều người trong chúng tôi xin vào làm: vì tiền và vì niềm tin lạ lùng rằng chẳng có công việc nào khác trên thế gian này đáng làm hơn. Chính xác không phải vì lòng trung thành sâu sắc. Trong chừng ba năm, 75% trong số chúng tôi ra đi (so với những năm trước, sau ba năm vẫn còn trung bình 85% làm việc với công ty). Sau đợt pha trộn những con người xa lạ này với ý định giữ chân họ thì công ty lại đi vào chỗ lung lay, giống như bị rối loạn tiêu hóa vì ăn quá nhiều thứ lạ.

Chúng tôi là một nghịch lý. Chúng tôi được thuê để giao dịch trên thị trường, để tinh ranh hơn kẻ đứng kế bên, nói đơn giản là để trở thành những tay giao dịch. Hãy hỏi bất kỳ tay giao dịch tinh khôn nào, anh ta sẽ nói cách tốt nhất là phải làm ngược với những hiểu biết thông thường. Tay giao dịch giỏi có thiên hướng làm những việc không ngờ đến. Chúng tôi là một nhóm người khó ai có thể lường trước được. Đến với Salomon, chúng tôi chỉ đang làm những gì mà một người mê tiền phải làm. Nếu chúng tôi không thể hưng phấn với những điều bình thường trong cuộc sống, thì làm sao có thể hưng phấn với những điều bình thường trên thị trường? Rút cục, thị trường lao động vẫn là một thị trường.

Chúng tôi tỏ ra lễ độ trước một người đàn ông cao lớn giống như tỏ ra trước bất kỳ ai, đó là không nói năng gì cả. Ông ta giảng bài cả buổi chiều. Điều đó có nghĩa là ông ta bị kẹt ba tiếng đồng hồ trong một cái rãnh rộng hơn 3m trên sàn, ngay phía trước căn phòng cùng một chiếc bàn dài, bục diễn thuyết và bảng đen. Người đàn ông bước đi bước lại trong cái rãnh đó như vị huấn luyện viên đứng ngoài mép biên, thỉnh thoảng liếc xuống sàn nhà, đôi lúc lại tỏ vẻ đe dọa chúng tôi. Chúng tôi ngồi trong các dãy ghế được nối thông nhau – 22 dãy với những thực tập sinh nam mặc sơ mi trắng, lác đác mấy thực tập sinh nữ mặc áo màu xanh nước biển, hai người da đen và một nhóm người Nhật Bản. Màu kem u buồn của món súp nghêu vùng New England trên bốn bức tường và sàn nhà nói lên tâm trạng của lớp học. Một bức tường có các tấm cửa sổ với những kẽ hở dài và hẹp, tầm nhìn quét hết cả khu cảng New York và tượng Nữ thần Tự do – tuy nhiên bạn phải ngồi ngay bên cạnh chúng thì mới nhìn thấy, thậm chí khi ở ngay đó bạn cũng không được phép đắm đuối

ngắm phong cảnh.

Đúng ra nó giống một nhà tù hơn là phòng học. Căn phòng nóng bức và thiếu không khí. Sau một ngày mài đũng quần vào những chiếc đệm ghế màu xanh, khi đứng lên trông chúng thật khó ưa. Khi ngấu nghiến xong một chiếc hamburger pho mát to đùng béo ngậy và chỉ có một thoáng quan tâm mang tính xã hội đối với vị giảng viên, cơn buồn ngủ bao trùm lên tôi. Chúng tôi chỉ mới bước vào tuần đầu tiên của năm tháng đào tạo, vậy mà tôi đã kiệt sức. Tôi lặng chìm trên ghế của mình.

Vị giảng viên hôm đó là một tay giao dịch trái phiếu hàng đầu của Salomon. Trên chiếc bàn phía trước căn phòng có một cái điện thoại, nó sẽ reo lên mỗi khi thị trường trái phiếu biến động. Khi bước đi, ông ta phải khép chặt hai tay vào sườn để che đi vệt mồ hôi hình bán nguyệt đang loang ra phía dưới nách. Nỗ lực hay kiên cường? Có lẽ là kiên cường. Bạn không thể quở trách ông ta được. Tay giao dịch này cố bày tỏ niềm tin từ tận đáy lòng mình và chính vì vậy mà trông ông ta dữ dằn hơn bất kỳ giảng viên nào từ trước tới giờ. Tôi lại thuộc thiểu số những người thấy ông ta có chút gì đó tẻ nhạt. Ông ta vẫn hoàn hảo trước đám thực tập sinh. Đám thực tập sinh ngồi ở hàng cuối vẫn lắng nghe chăm chú. Khắp phòng, tất cả các thực tập sinh đều bỏ chơi trò ô chữ trên tờ New York Times xuống. Ông ta đang kể cho chúng tôi cách để tồn tại. "Các anh phải biết rằng Salomon Brother giống như một khu rừng," ông ta nói. Thật ra không phải như vậy, nó như thế này: "Các enh phãi bét ràng Salomon Bruddahs dống như một khu ràng" [nói ngọng kiểu miền Tây].

"Sàn giao dịch là một khu rừng nhiệt đới," ông ta tiếp tục, "và sếp của các anh chính là viên kiểm lâm. Thành công hay thất bại hoàn toàn tùy thuộc vào cách tồn tại trong khu rừng. Anh nên học hỏi ở sếp. Ông ta chính là chìa khóa. Hãy tưởng tượng xem tôi lấy hai người và đặt họ vào giữa khu rừng, tôi cho một người cuốn cẩm nang đi rừng còn người kia thì chẳng có gì. Bên trong khu rừng có nhiều bãi lầy, thú dữ và vô số thứ rùng rợn. Còn ngoài khu rừng có một chiếc tivi đang phát sóng trận chung kết giải vô địch bóng đá quốc gia và một tủ lạnh khổng lồ đầy Bud [bia Budweiser]..."

Vị giảng viên này đã tìm thấy bí quyết để điều khiển khóa đào tạo 1985 của Salomon Brothers: thu phục những trái tim và khối óc của hàng ghế sau. Từ khoảng ngày thứ ba của buổi học, hàng ghế sau đã gần giống một mớ hỗn độn. Thậm chí khi cảm thấy chẳng yêu chẳng ghét vị giảng viên này thì đám người ngồi dãy ghế sau vẫn ngủ gục hay ném những cục giấy vo tròn vào lũ nhu nhược

ngồi hàng trước. Nhưng nếu vì một vài lý do nào đó mà đám người này không quan tâm đến vị giảng viên thì thật chết tiệt, tất cả sẽ sổ lồng. Không phải lúc này. Sự tiết lộ sơ khởi đã quét tới phía cuối lớp học như âm điệu của tiếng mõ rừng; giống như toán người Cro-Magnon đang rập rình đi săn thì thình lình phát hiện và ngần ngại trước một công cụ mới. Lần đầu tiên trong suốt cả ngày, đám thực tập sinh dãy bàn cuối ngả người về phía trước và thở phì phò.

Bỏ qua dãy bàn cuối bị vô hiệu hóa, vị giảng viên này đã điều khiển hoàn toàn khán giả - đám ngồi dãy đầu lúc nào cũng trong thái trạng máy móc, vô ý thức. Những kẻ ngồi dãy bàn đầu trên khắp thế giới này đều giống nhau. Phần lớn dân tốt nghiệp Harvard đều ngồi ghế trước. Một người trong số họ chào đón vị giảng viên mới bằng cách vẽ một sơ đồ tổ chức. Sơ đồ đó giống như cây thông Noel, với John Gutfreund ở phía trên cùng và chúng tôi ở phía dưới cùng. Phần giữa là các ô nhỏ, trông giống như những món đồ trang trí. Anh ta cố kiểm soát tình huống bằng cách xác định rõ chức vị của vị giảng viên, hình dung vị trí của ông ta trong hệ thống cấp bậc và đặt ông ta vào ô hợp lý.

Thật lạ lùng, các sơ đồ này trông giống như trò ảo thuật hơn là một doanh nghiệp. Trên sàn giao dịch, thứ hạng không mấy quan trọng. Cơ cấu tổ chức của Salomon Brothers là một thứ gì đó giống như trò cười. Việc kiếm tiền mới thật sự quan trọng nhất. Nhưng tốp người dãy ghế phía trước thì không tin tưởng lắm về việc công ty là lãnh địa của những kẻ giỏi kiếm tiền như tốp người ở dãy ghế phía sau. Họ đang đi nước đôi – phòng khi Salomon Brothers vẫn có vài mối liên hệ nào đó với những thứ họ đã được học trong trường.

"... một cái tủ lạnh đầy Bud," vị giảng viên nhắc lại lần nữa, "xác xuất rất cao cho người có cẩm nang đi rừng, anh ta sẽ là người đầu tiên đi xuyên rừng tới chỗ có tivi và bia. Không phủ nhận rằng cuối cùng người còn lại cũng có thể tới được nơi đó. Nhưng... " – đến đây vị giảng viên dừng lại nhìn chúng tôi với vẻ hơi ranh mãnh, "người tới sau sẽ rất rất (nhấn giọng) khát nước và sẽ chẳng còn giọt bia nào nữa."

Đây là là cú đấm hiệu quả. Bia. Những gã bàn cuối rất thích thú. Họ chồm qua nhau, vỗ tay, và trông lố bịch như những anh chàng da trắng khoác bộ vest bắt chước phong cách của dân da đen. Họ càng thích thú thì càng cảm thấy bớt căng thẳng. Nhưng khi không còn được nghe những câu chuyện kiểu này nữa, chúng tôi lại thấy mình đang đối diện với một người đàn ông nhỏ bé, với

một hàng bút bi cài trên túi áo, đang giảng giải về phép toán chuyển lãi suất trái phiếu nửa năm một lần thành lãi suất trái phiếu hàng năm. Đám bàn cuối hoàn toàn chán nản. "Dẹp mẹ mấy cái phép toán chó đẻ này đi ông nội ơi," họ kêu ca. "Hãy kể chuyện về khu rừng nữa đi."

Việc dãy bàn cuối trông giống đám cổ động viên tưng bừng quậy phá sau trận đá bóng hơn là những người được ký thác sẽ trở thành lãnh đạo tương lai của ngân hàng đầu tư sinh lãi nhất Phố Wall đã khiến rất nhiều ủy viên ban quản trị công ty gặp rắc rối và khó xử. Với lượng thời gian và nỗ lực đã đầu tư vào việc tuyển mộ số lượng thực tập viên ở dãy bàn cuối và dãy bàn đầu và cả lớp học, về lý thuyết, lẽ ra tất cả phải rất quy củ như một đội quân. Nét kỳ lạ của sự phá vỡ kỷ luật này là ở chỗ nó ngẫu nhiên, không liên quan tới bất kỳ thứ gì bên ngoài nó và vì thế, không cách nào kiểm soát được tình thế. Mặc dù hầu hết những người tốt nghiệp Harvard đều ngồi dãy bàn đầu, nhưng cũng có một số ngồi ở dãy cuối. Ngay kế bên họ cũng là những kẻ tốt nghiệp Stanford, Yale và Penn. Dãy bàn cuối cũng gồm những người có học vấn cao, được dạy dỗ công phu. Ít nhất nó cũng có nhiều bộ não tương đương với dãy bàn đầu. Vậy tại sao những người này lại cư xử như vậy?

Và tại sao Salomon để điều đó xảy ra, tôi cũng không biết nữa. Ban quan trị công ty đã xây dựng chương trình đào tạo này, đổ vào nó đầy ắp và quay mình bỏ đi. Trong tình trạng vô chính phủ, cái ác áp đảo cái thiện, cái lớn áp đảo cái bé và cơ bắp áp đảo trí tuệ. Có một điểm chung duy nhất của dân ngồi bàn cuối, mặc dù tôi không nghĩ là nó xảy ra cho bất kỳ ai: Họ cảm thấy cần phải giấu đi những cá tính tốt đẹp và vẻ trí thức mà họ đã mang theo mình đến Salomon Brothers. Đây là hành động phản xạ hơn là có ý thức. Họ là nạn nhân của huyền thoại đặc biệt phổ biến ở Salomon Brothers, rằng giới giao dịch là những kẻ tàn ác và càng giỏi thì càng tàn ác. Điều này không đúng tuyệt đối. Sàn giao dịch có nhiều bằng chứng cho phản đối, song cũng có không ít bằng chứng cho điều ngược lại. Mọi người có quyền tin vào điều họ muốn.

Có một nguyên nhân khác giúp lý giải chủ nghĩa du côn này. Cuộc sống của một thực tập sinh ở Salomon ở trong tình trạng giống như bị kẻ hàng xóm hung dữ đánh đập hàng ngày vậy. Dần dần bạn sẽ trở nên hèn hạ và xấu tính. Tỷ lệ chọi để có thể được tham gia vào chương trình đào tạo này, ngoại trừ tôi - kẻ cực kỳ may mắn, là 60:1. Bạn chiến đấu gian khổ để vượt qua tỷ lệ đó và cảm thấy xứng đáng được hưởng một chút khuây khỏa. Không hề!

Công ty sẽ không kéo bạn qua một bên, xoa lưng bạn và an ủi rằng rồi thì mọi thứ sẽ tốt đẹp thôi. Mà là ngược lại, nó xây dựng một hệ thống xoay quanh niềm tin rằng thực tập viên phải biết mềm dẻo và khéo léo luồn lách. Lúc này, những kẻ chiến thắng sau quá trình phỏng vấn sẽ phải chiến đấu tiếp trong lớp học. Nói ngắn gọn, kẻ xấu tính nhất trong những kẻ xấu tính sẽ nhận được việc làm.

Việc làm sẽ được thông báo nhỏ giọt trên tấm bảng đen bên hông sàn giao dịch. Trái với những gì kỳ vọng, chúng tôi không được bảo đảm về công ăn việc làm. Nhiều giảng viên từng nói: "Hãy nhìn sang bên trái rồi sang bên phải các anh xem. Trong vòng một năm thôi, một trong số những người này sẽ bị đá ra ngoài đường." Hàng ngang phía trên cùng của tấm bảng là danh sách các phòng của sàn giao dịch như trái phiếu đô thị, trái phiếu công ty, trái phiếu chính phủ, v.v... Còn dọc theo tấm bảng là các chi nhánh của công ty: Atlanta, Dallas, New York, v.v... Cái ý nghĩ rằng anh ta sẽ hạ cánh tại một chỗ đáng sợ nào đó trong cái ma trận này, hoặc chẳng nơi nào hết, càng dồn chàng thực tập sinh vào cơn tuyệt vọng. Anh ta dần mất hết mọi khái niệm về triển vọng của công việc. Anh ta không cho rằng mình may mắn vì đã có mặt ở Salomon Brothers, mà bất kỳ ai nghĩ theo cách ấy đều chẳng bao giờ nhận được việc làm trước tiên cả. Thực tập sinh ở Salomon chỉ có thể thấy được hai thái cực: thành công và thất bại. Việc bán trái phiếu đô thị ở Atlanta là quá sức thê thảm. Còn bán trái phiếu thế chấp ở New York là vinh quang tột đỉnh.

Trong vòng mấy tuần lễ sau khi chúng tôi đến, giám đốc mỗi phòng ban bắt đầu tranh cãi về những phẩm chất và triển vọng của chúng tôi. Nhưng từ tận đáy lòng, mấy vị sếp đó vẫn là những tay giao dịch. Họ không thể nào thảo luận về một con người, một nơi hay một vật gì đó mà không giao dịch về nó. Do đó, họ bắt đầu giao dịch về đám thực tập sinh như thể là buôn nô lệ vậy. Một ngày, bạn có thể thấy ba người bọn họ chúi mũi vào cuốn sổ màu xanh trong đó có ảnh và hồ sơ lý lịch chúng tôi. Ngày hôm sau, bạn nhận được tin bạn đã bị trao đổi để lấy một người ngồi ở dãy đầu cộng với một suất lựa chọn trước tiên cho một thực tập sinh ở khóa đào tạo kế tiếp.

Áp lực tăng dần. Ai là người nghe được chuyện của kẻ khác? Ở đâu có công việc còn lại? Như bất kỳ quá trình tuyển chọn nào, bao giờ cũng có kẻ thắng người thua. Nhưng quá trình tuyển chọn này thì cực kỳ mang tính chủ quan. Vì không có một tiêu chí năng lực nào nên việc được bố trí một công việc tốt có thể nói một phần là do may mắn, một phần là nhờ "phong cách nổi bật" và một phần là

biết cách "bợ đỡ" vài nhân vật quan trọng. Bạn chẳng thể làm được gì nhiều với hai yếu tố đầu tiên, do vậy bạn phải xoay xở để tập trung vào yếu tố thứ ba. Chỉ làm quen với 112 vị giám đốc điều hành thôi thì không đủ, bạn phải kết thân với một vị trong số họ. Có một vấn đề nho nhỏ ở đây. Các vị giám đốc không phải lúc nào nhiệt tình đánh bạn với lũ thực tập sinh. Rút cục họ được lợi lộc gì trong chuyện này?

Một giám đốc điều hành chỉ quan tâm khi bạn là người được mọi người yêu thích. Lúc đó bạn mới có nhiều ích lợi cho ông ta. Vị này sẽ thắng điểm khi cuỗm được một thực tập sinh được nhiều người yêu thích từ các tay giám đốc điều hành khác. Do vậy, phương pháp của nhiều thực tập sinh là phải tạo ra ảo tưởng rằng mình được người khác thèm muốn. Rồi các ông chủ sẽ muốn thực tập sinh đó không vì một lý do xác đáng nào ngoài lý do đơn giản là các ông chủ khác cũng muốn anh ta. Kết quả cuối cùng là một loại kế hoạch Ponzi mang tính đại chúng như thường thấy trên thị trường. Để xây dựng được nó đòi hỏi rất nhiều sự tự tin và niềm tin vào tính cả tin của những người khác. Đây là giải pháp mà tôi đã chọn cho vấn đề việc làm. Một vài tuần trước khi bắt đầu chương trình đào tạo, tôi làm quen với một người bạn trên sàn giao dịch, mặc dù người này không làm trong phòng mà tôi muốn. Anh ta cứ ép tôi vào làm phòng của mình, tôi đã cho mấy thực tập sinh khác biết rằng tôi đang bị theo đuổi. Họ đã kể với bạn bè của họ trên sàn giao dịch, và những người này lại trở nên tò mò. Cuối cùng, chính vị giám đốc mà tôi muốn làm việc cho ông ta lại nghe lỏm được câu chuyện mà mọi người bàn tán về tôi và đã mời tôi đi ăn sáng.

Nếu thấy như vậy có vẻ tính toán và thủ đoạn, hãy xem xét vài sự lựa chọn khác. Hoặc tôi phó mặc số phận của mình trong tay ban quản trị – theo tôi nghĩ cách này không đủ chắc ăn nên không ai dám tin là làm được, hoặc trực tiếp đề nghị lên giám đốc điều hành về mong muốn của mình. Tôi có những người bạn đã thử chiến thuật này. Họ đã quỳ xuống dưới chân ông chủ của họ để cầu cạnh, như thể một tên nô tỳ trước một vị lãnh chúa, với giọng ngọt xớt: "Tôi là kẻ hầu tận tâm và hèn mọn của ngài đây! Hãy thuê tôi, ôi Đại nhân, tôi sẽ làm bất cứ thứ gì mà ngài sai bảo!" Rồi họ hy vọng rằng vị giám đốc điều hành sẽ có phản ứng thân thiện. Có lẽ nói câu gì đó, chẳng hạn: "Hãy đứng dậy đi, chàng trai, cậu không việc gì phải sợ sệt. Nếu cậu thực lòng với tôi, tôi sẽ bảo vệ cậu khỏi sức mạnh của ác quỷ và mối lo sợ thất nghiệp." Đôi khi điều này xảy ra. Nhưng nếu nó không xảy ra thì có nghĩa bạn đã tự bắn vào chân mình. Trong khóa đào tạo đã xảy ra một cuộc tranh cãi liệu việc quỵ lụy có thể chấp nhận được trong hoàn cảnh này

không. Dường như toàn bộ quan điểm của hệ thống Salomon chỉ đơn giản là để đánh giá xem ai là người thoái chí trước áp lực và ai là kẻ đứng vững.

Mỗi thực tập sinh phải tự quyết định cho mình. Vì vậy đã sinh ra cuộc "Đại phân chia". Những kẻ chọn phương pháp quỵ lụy thì ngồi hàng ghế phía trước của lớp học, đôi môi mím chặt suốt cả chương trình học kéo dài năm tháng. Những người quý trọng niềm tự hào của mình – hoặc có lẽ họ cho rằng tốt nhất nên tránh xa – giả đò không có sự khác nhau lắm bằng cách ngồi ở hàng ghế sau và vẫy vẫy những tờ giấy trắng với mấy vị giám đốc điều hành.

Tất nhiên vẫn có trường hợp đặc biệt ngoài những hình thức cư xử này. Một đám người rơi vào giữa dòng của cuộc "Đại phân chia". Hai hay ba người làm những thương vụ ám muội với các vị giám đốc điều hành ngay khi bắt đầu chương trình để đảm bảo họ có công việc như ý. Họ trôi nổi thật khó lường, giống như những kẻ tự do trong đám nô lệ và thường bị coi là gián điệp của ban quản trị. Một số thực tập sinh mang trái tim của những kẻ ngồi dãy ghế sau, nhưng họ còn phải nuôi nấng cả vợ con. Bởi vậy họ không thể tỏ ra chân thật. Họ tách biệt khỏi dãy ghế trước một cách khinh thị và tách khỏi hàng ghế sau do cảm thấy phải có trách nhiệm. Tất nhiên tôi tự coi mình là trường hợp ngoại lệ. Tôi bị ai đó kết tội là một người ngồi dãy ghế trước bởi vì tôi thích ngồi cạnh anh chàng tốt nghiệp Harvard và theo dõi anh ta vẽ sơ đồ tổ chức. Tôi phân vân liệu anh ta có thành công hay không (kết quả là không!). Một điều nữa là tôi hay hỏi quá nhiều câu hỏi. Người ta cho rằng tôi cố ý làm điều này để mấy vị giảng viên yêu mến mình như một người ngồi ở dãy trước. Điều này không đúng. Nhưng hãy thử nói nó cho người ở dãy ghế sau xem. Tôi đã có sự "đền bù" thỏa đáng bởi vì tôi cũng vẫy vẫy tờ giấy với những tay giao dịch quan trọng. Và uy tín của tôi bỗng tăng vọt một cách kỳ lạ với nhóm người ở hàng ghế sau khi tôi bị đuổi ra khỏi lớp vì đọc báo trong lúc giảng viên giảng bài. Nhưng dù sao đi nữa thì tôi cũng không bao giờ được liệt vào hàng ngũ những người ở hàng ghế sau.

Người Nhật đã phá bỏ mọi phép phân tích về nền văn hóa của lớp học chúng tôi. Tất cả sáu người bọn họ đều ngồi ở hàng đầu tiên và… ngủ gật. Những mái đầu tóc đen gật tới gật lui và lâu lâu lại nghẻo sang một bên. Thế nên thực khó tranh luận liệu có phải họ đang lắng nghe với đôi mắt nhắm lại hay không, vì thương gia Nhật rất hay làm vậy. Lời giải thích độ lượng nhất về sự lãnh đạm của họ là họ không thể hiểu được tiếng Anh. Họ cứ khư khư như

thế, tuy nhiên bạn không bao giờ có thể biết rõ là do trình độ ngoại ngữ hay do động cơ. Người dẫn đầu bọn họ tên là Yoshi. Cứ vào đầu giờ sáng và chiều, mấy anh chàng ở dãy ghế sau lại bắt đầu đánh cược xem vị giảng viên sẽ mất bao nhiêu phút để làm Yoshi ngủ gật. Họ thích nghĩ rằng Yoshi là một kẻ gây rối có tính toán. Yoshi là người hùng của bọn họ. Một cuộc ăn mừng khoái trá nho nhỏ rộ lên ở dãy bàn cuối khi Yoshi đổ sụp xuống ngủ, một phần vì ai đó mới thắng một đống tiền, nhưng cũng là để tán thưởng bất kỳ ai cả gan ngủ gật ở dãy bàn đầu.

Người Nhật là loại người được bảo hộ và tôi nghĩ họ biết điều đó. Tổ quốc của họ, do kết quả của thặng dư thương mại, đang tích lũy một khối lượng lớn đồng đô-la. Phải tốn rất nhiều tiền để có thể dẫn dụ những đồng đô-la này từ Tokyo biến thành trái phiếu chính phủ Hoa Kỳ và các khoản đầu tư khác bằng đô-la. Salomon đang cố gắng mở thêm chi nhánh ở Tokyo bằng cách thuê những người địa phương có kinh nghiệm vào làm cho mình. Đây là vấn đề. Người Nhật có thiên hướng sống với một công ty Nhật, và những kẻ có năng lực sẽ không mơ ước làm việc cho một công ty Mỹ. Khi làm việc cho Salomon, họ đánh đổi món sushi và việc làm ổn định để đổi lấy hamburger pho mát và căn bệnh hoài bão của tuổi trẻ, điều mà ít người sẵn sàng làm. Những người Nhật hiếm hoi mà Salomon tìm được đắt giá gấp nhiều lần trọng lượng của họ quy ra vàng và được đối xử trân trọng như món đồ sứ cổ. Những tay giao dịch nói chuyện với chúng tôi không bao giờ hé lộ ra một lời chống lại họ. Thêm vào đó, trong khi Salomon không hề nhạy cảm chút nào với văn hóa nước ngoài, thì nó lại rất quan tâm đến sự khác biệt của người Nhật. Vấn đề không phải ở chỗ có một quan điểm chung về việc người Nhật khác biệt như thế nào. Người Nhật có thể có mũi tẹt và thực hiện cái bắt tay kiểu Kiwanis Club vào mỗi buổi sáng, và tôi xin cá rằng không ai lại nghĩ nó không có cá tính riêng.

Cuối cùng, người Nhật vẫn bị dồn đến chỗ chẳng hơn gì một trò tiêu khiển kỳ dị. Dãy ghế sau đã tạo nên phong độ của lớp học bởi vì nó hành động như một khối gây ầm ĩ và không thể chia rẽ được. Số người ghế sau di chuyển thành từng nhóm – vì sự an toàn và vì thoải mái, tới lớp mỗi buổi sáng và đầu giờ chiều, tới sàn giao dịch vào cuối ngày, tới câu lạc bộ lướt sóng vào ban đêm, rồi quay trở lại chương trình đào tạo vào buổi sáng hôm sau. Họ gắn kết với nhau từ những thứ mà họ thích lẫn không thích. Họ tán thưởng vị giảng viên mà họ chấp nhận bằng cách đứng lên và chơi trò làn sóng trong lớp [giống như tạo làn sóng của cổ động viên trên khán đài bóng đá hay sân khấu ca nhạc].

Và họ một lòng một dạ tán thành người đàn ông đứng trước phòng lúc này. Vị giảng viên dừng lại y như thể đã đánh mất luồng suy nghĩ. Chắc là không rồi. "Các anh thấy đấy," cuối cùng ông ta nói, "các anh nghĩ các anh là cục phân nóng, nhưng khi bắt đầu bước vào sàn giao dịch, các anh sẽ đi từ dưới đáy mà thôi."

Điều này có thực cần thiết không? Ông ta quả là điệu nghệ khi nói cho đám du côn những điều mà họ thích nghe: Là một kẻ chiến thắng ở Salomon có nghĩa là một lực sỹ trong khu rừng nhiệt đới. Bây giờ ông ta liền trả đũa bằng cách nói cho đám du côn những điều họ không thích nghe: Ở trong rừng, tài nghệ bẩm sinh không có nghĩa là ngồi xổm. Tôi nhìn quanh và chờ đợi những viên đạn giấy. Chẳng có gì. Vị giảng viên đã lấy đủ đà để cứu vãn lỗi của mình. Mấy cái đầu ở dãy ghế sau gật gù ngay. Dường như họ cho rằng có thể nhận xét đó của vị giảng viên ám chỉ bọn ngồi dãy ghế đầu.

Trong bất cứ trường hợp nào, về điểm này vị giảng viên chắc chắn sai lầm. Một thực tập sinh không phải ở đáy sau hơn đôi ba tháng. Tuổi nghề của những tay giao dịch và kinh doanh cũng giống như tuổi chó. Một năm trên sàn giao dịch bằng bảy năm ở công ty khác. Sau năm đầu tiên, tay giao dịch hay kinh doanh đều sẽ lột xác. Có ai quan tâm đến thâm niên chứ? Cái hay của sàn giao dịch là việc hoàn toàn không để ý đến thâm niên.

Khi bắt đầu làm ở sàn giao dịch, một nhân viên mới sẽ được giao hai chiếc điện thoại. Anh ta bắt đầu gọi ngay lập tức và liên tục nói. Nếu anh ta có thể kiếm được hàng triệu đô từ những cú gọi đó, anh ta sẽ trở thành loại người được kính trọng nhất trong tất cả mọi loại người: "Big Swinging Dick" [ám chỉ tay giao dịch đẳng cấp nhất, giỏi nhất]. Sau vụ bán một lô trái phiếu và đặt vài trăm nghìn đô-la vào két sắt của Salomon, một vị giám đốc điều hành sẽ đeo lon cho anh ta bằng cách gọi anh ta và nói bâng quơ: "Ê này, Big Swinging Dick, vì mục đích cao cả!" Cho tới hôm nay, cách nói đó vẫn gieo rắc vào đầu óc tưởng tượng của tôi hình ảnh cái vòi của con voi đang lúc lắc hết phía này sang phía nọ, nghe sột soạt sột soạt. Chẳng có gì trong rừng rậm có thể cản lối Big Swinging Dick.

Đó là giải thưởng mà tất cả chúng tôi thèm muốn. Có lẽ cách nói đó không in vào tâm trí của mọi người như cách mà nó đã in vào tâm trí tôi. Cái tên không quan trọng bằng tham vọng, mà tham vọng thì tất cả chúng tôi đều tràn đầy. Và dĩ nhiên không ai công khai tuyên bố: "Khi tôi bước lên sàn giao dịch, tôi sẽ là một Big Swinging Dick." Điều này mang tính riêng tư nhiều hơn. Nhưng

mọi người đều muốn trở thành Big Swinging Dick, thậm chí cả phụ nữ. Một Big Swinging Dick đàn bà, ôi lạy Chúa! Thậm chí bọn thực tập sinh ngồi dãy bàn đầu cũng hy vọng trở thành Big Swinging Dick một khi biết được nó có ý nghĩa gì. Vấn đề là họ không biết cách thực hiện phần việc của mình như thế nào. Những Big Swinging Dick vẫn phong nhã trong tình trạng chịu sức ép công việc nặng nề hơn nhiều so với bọn thực tập sinh ở dãy bàn đầu này.

Một cánh tay giơ lên (thông thường thì) từ dãy ghế trước. Nó từ một cô gái. Cô ta ngồi cao trong chiếc ghế thường ngày của mình, ngay phía trước mặt vị giảng viên. Vị giảng viên đang say sưa với câu chuyện thú vị. Những người ở dãy ghế sau đang đứng dậy để tôn vinh ông ta bằng những "làn sóng". Lúc này vị giảng viên không muốn dừng lại. Ông ta trông có vẻ bị cụt hứng, nhưng khó có thể phớt lờ bàn tay giơ ngay trước mặt mình. Ông ta gọi tên cô gái: Sally Findley.

"Tôi vẫn đang tự hỏi," Findley nói, "liệu ông có thể nói cho chúng tôi biết, theo ông điều gì là chìa khóa giúp ông vươn tới thành công?"

Thế này thì thật "quá cỡ thợ mộc". Nếu cô ta đặt một câu hỏi thuần túy chuyên môn thì cô ta có lẽ đã thực hiện nó xong rồi. Nhưng đến vị giảng viên cũng bắt đầu mỉm cười. Ông ta biết rằng có thể lợi dụng dãy ghế trước theo ý mình. Ông ngoác miệng nói hùng hồn với dãy ghế phía sau: "Chà, tôi nhớ mấy câu hỏi kiểu nịnh bợ này giống với lúc tôi còn theo học chương trình đào tạo, và tôi nhớ tôi cũng khinh miệt mấy vị giảng viên mà cứ để cho người khác nịnh bợ, vì thế tôi sẽ để cho cô gái này chưng hửng và dịu đi một lát. Hè hè hè!"

Dãy người phía sau cười phá lên. Có ai đó bắt chước điệu bộ của Findley một cách ác ý theo giọng lãnh lót: "Ờ thì nói cho chúng tôi là vì sao ông lại thành công đến thếeeeee!" Có ai đó quát to: "Thằng nhãi, ngồi xuống!" cứ như là mắng một con chó xù điên dại. Người thứ ba thì khum hai bàn tay mình lại vòng quanh miệng và hô to: "Phòng cổ phiếu ở Dallas!"

Than ôi, Sally tội nghiệp! Có nhiều chỗ tồi tệ mà tên của bạn có thể bị ghi trên bảng bố trí công việc sau khóa học năm 1985, nhưng tồi tệ nhất là bị đánh một dấu ở "Phòng cổ phiếu ở Dallas" [giống như "về Cà Mau chăn vịt"]. Không thể hình dung còn gì thất bại trong cái thế giới bé nhỏ của chúng tôi hơn là làm một nhân viên bán cổ phiếu ở Dallas nữa. Phòng phụ trách cổ phiếu không hề có

quyền lực gì trong công ty, còn Dallas thì cách khá xa New York. Vì thế, "Phòng cổ phiếu ở Dallas" là định nghĩa ngắn gọn của chương trình đào tạo để "cứ việc chôn vùi những thứ cặn bã thấp hèn nhất ở nơi mà nó chẳng bao giờ được ngó tới nữa". "Hãy chôn Sally đi" – từ phía sau căn phòng hô lên.

Vị giảng viên không thèm quan tâm đến câu trả lời. Ông ta bước về phía đám hỗn loạn đã bị kích động đến mức không thể kiểm soát được: "Các anh đã mất nhiều thời gian tự hỏi chính mình: Liệu trái phiếu đô thị có hợp với mình không? Hay trái phiếu chính phủ, hoặc trái phiếu công ty thì hợp với mình? Các anh mất nhiều thời gian nghĩ ngợi về điều đó. Nhưng hãy xét tới điều này: Có thể điều quan trọng hơn là chọn một cuốn cẩm nang đi rừng, chứ không phải chọn thứ sản phẩm mình sẽ kinh doanh. Xin cảm ơn!"

Căn phòng bỗng trống không. Đến giờ tạm nghỉ 15 phút cho tới khi vị giảng viên kế tiếp bắt đầu. Hai đám đông tách biệt như thường lệ ùa ra hai cửa lớp. Những người ngồi dãy trước ra cửa trước và ngồi phía sau ra cửa sau cùng thi nhau bước tới chỗ có bốn chiếc máy điện thoại miễn phí.

Những nhà lãnh đạo của Salomon Brothers dựa vào chương trình đào tạo để biến chúng tôi giống như họ. Giống như họ có nghĩa là thế nào? Trong suốt phần lớn lịch sử của mình, Salomon Brothers là chỉ là một công ty giao dịch trái phiếu kiểu "thùng rỗng kêu to", tồn tại nhờ khả năng và sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro cao. Salomon bắt buộc phải chấp nhận rủi ro để kiếm tiền bởi vì nó không có một danh sách khách hàng dài gồm các công ty để có thể thu phí như Morgan Stanley. Đối với công chúng, Salomon mang hình ảnh là công ty của những người Do Thái trung thành bè đảng, khôn ngoan nhưng trung thực, nhúng mũi sâu vào các thị trường trái phiếu hơn bất kỳ công ty nào khác. Đây là một bức tranh biếm họa, tuy nhiên bức tranh này chỉ khái quát sơ qua phong vị của một thời đã qua.

Lúc này Salomon muốn thay đổi. Dấu hiệu quan trọng báo hiệu về sự biến đổi cá tính của công ty là cách sinh hoạt xã hội của ngài chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành của chúng tôi, John Gutfreund. Ông ta đã kết hôn với một phụ nữ có tham vọng xã hội cháy bỏng, ít hơn ông 20 tuổi. Bà ta mở tiệc tùng linh đình và mời nhiều nhà báo chuyên viết mục lượm lặt. Những giấy mời của bà ta – có giá trị tăng giảm theo giá cổ phần của công ty chúng tôi, được thắt trong một chiếc nơ nhỏ xíu và giao tận tay người nhận. Bà ta thuê hẳn một cố vấn để đảm bảo rằng bà và chồng bà luôn

“hợp thời, hợp cách”. Và mặc dù chưa hề đi quá xa để đòi hỏi rằng những người làm thuê của Salomon Brothers cũng phải bảnh bao như ông chồng (người mà bà ta đã khoác cả một tủ quần áo mới lên người), cái kiểu cách sống buông thả và giả tạo này không thể nào không lây lan trong công ty chúng tôi.

Cho dù có sự thay đổi bất thường trong bộ mặt công ty chúng tôi, chương trình đào tạo chắc chắn vẫn là sự khởi đầu tốt đẹp nhất cho một nghề nghiệp trên Phố Wall. Khi hoàn thành khóa đào tạo, một thực tập sinh với kinh nghiệm và vốn hiểu biết thu được có thể kiếm chác gấp hai lần lương trên bất cứ sàn giao dịch nào khác ở Phố Wall. Theo tiêu chuẩn Phố Wall, anh ta đã hoàn thành chuyên môn nghiệp vụ. Nó là sự giáo dục tự thân để đánh giá xem một người có thể trở thành “chuyên gia” trên Phố Wall nhanh đến mức nào. Drexel Burnham, mà tôi thừa nhận là một ví dụ điển hình, thậm chí đã bảo một người xin vào làm phải kiếm cớ kết thân với ai đó ở Salomon chỉ để kiếm được những tài liệu trong chương trình đào tạo của công ty. Khi nắm được những tài liệu đó trong tay, anh ta có thể làm việc cho Drexel.

Nhưng những tài liệu đó là thứ mang ít ý nghĩa nhất trong hoạt động đào tạo của chúng tôi. Những thứ thích đáng, những thứ mà hai năm sau tôi nhớ lại, là giai thoại về các cuộc đấu đá được truyền miệng ở Salomon Brothers. Hơn ba tháng ròng, những tay giao dịch, kinh doanh và nhà tài chính đã chia sẻ kinh nghiệm của họ cho lớp học. Họ đã buôn bán bằng sự thông thái nguyên sơ của đường phố: Tiền đã di chuyển quanh thế giới như thế nào (bằng cách mà nó muốn), một tay giao dịch cảm nhận và hành động như thế nào (theo lối anh ta muốn) và làm thế nào để tóm được một khách hàng. Sau ba tháng trên lớp, đám thực tập sinh lại mệt mỏi trên sàn giao dịch thêm hai tháng nữa. Rồi họ bắt tay vào làm. Trong suốt thời gian đó, có một chương trình nghị sự được ẩn giấu: công cuộc Salomon hóa thực tập sinh. Thứ nhất, phải làm cho thực tập sinh hiểu được rằng bên trong Salomon Brothers, theo một tay giao dịch có lần so sánh, anh ta thấp hơn cả cục phân con cá voi nằm ở đáy đại dương. Và thứ hai, phải hiểu rằng cho dù có bị cục phân cá voi đè lên thì điều đó cũng đã là rất vẻ vang so với không hề được ở trong Salomon.

Trong ngắn hạn, việc tẩy não gần như có kết quả. (Về dài hạn thì không. Đối với những người chấp nhận cái ách gông xiềng ấy, họ phải tin rằng họ không còn lựa chọn nào khác. Sau này độc giả sẽ thấy, những người mới đến như chúng tôi vừa biết cách tâng bốc giá trị bản thân lại vừa không có lòng trung thành). Một số ngân hàng đầu tư đã có chương trình đào tạo, ngoại trừ Goldman Sachs,

chẳng có ai ở đâu thấm nhuần đầy đủ lời tuyên truyền về công ty cả. Một nữ phóng viên tạp chí New York Times phỏng vấn chúng tôi ba tháng trước về chương trình đào tạo đã bị ấn tượng bởi sự đồng nhất trong thái độ của chúng tôi đối với công ty đến mức cô ta đặt tên cho bài báo của mình như sau: "Trại huấn luyện cho những người có bằng MBA cao cấp". Như tất cả các bài báo đăng về Salomon Brothers, nó nhanh chóng bị làm cho xẹp xuống. Những kẻ dãy ghế sau rủa: "Con điên đó còn không biết nó đang nói cái gì." Những hướng đạo sinh của lớp bị săn đuổi một cách tàn tệ vì nói những điều đã in trên báo kiểu như "Họ – Salomon – không thèm cho chúng tôi một lời động viên, chúng tôi bị nhồi nhét." Quả thực bạn cũng phải công nhận điều này là hơi thái quá.

Bài báo được tiết lộ vì một lẽ khác. Đây là lần duy nhất mà một người từ bên ngoài được phép lọt vào và lại hỏi một câu rất hiển nhiên: "Tại sao chúng tôi được trả lương hậu hĩnh đến thế?" Một người ở dãy ghế sau, vừa tốt nghiệp MBA của Đại học Chicago, đã giải thích cho độc giả tờ báo. Anh ta nói: "Đó chỉ là cung và cầu thôi. Em gái tôi dạy những đứa trẻ thiểu năng trí tuệ. Cô ấy yêu công việc giống như tôi vậy, nhưng thu nhập kém hơn nhiều. Nếu không có ai khác muốn dạy, thì cô ấy sẽ kiếm nhiều tiền hơn." Bạn hãy thử phân tích câu nói đó xem. Những độc giả tờ báo đó chắc chắn đã làm như vậy. Bởi chính bài báo đã nêu rằng có hơn 6.000 người nộp đơn cho 127 vị trí này. Lương ở Salomon Brothers được trả rất cao, mặc dù có nhiều người khác sẵn sàng làm công việc ấy mà ăn lương ít hơn. Đâu đấy thoang thoảng mùi cá tanh trong cách mà cung và cầu gặp nhau ở một ngân hàng đầu tư.

Nhưng cũng khá là dễ chịu trong việc giải thích số tiền mà chúng tôi sắp được trả. Tôi nghĩ là vì đồng nghiệp của tôi đã thử cách mà các trường kinh doanh cũ kỹ hay dùng. Không ai phải làm gì cả. Tiền đã nằm sẵn ở đó. Tại sao ngân hàng đầu tư đã trả cho biết bao nhiêu người không có mấy kinh nghiệm nhiều tiền đến vậy? Đây là câu trả lời: Khi nắm một chiếc điện thoại trong tay, họ có thể sản sinh ra thậm chí còn nhiều tiền hơn. Bằng cách nào họ có thể sản sinh ra nhiều tiền hơn, trong khi bản thân lại không có kinh nghiệm? Câu trả lời là trong một ngân hàng đầu tư, kỹ năng ít quan trọng hơn so với những thứ vô hình như sự nhạy bén, gan lỳ và may mắn. Có phải những tài năng tìm thấy ở một người sản sinh ra tiền hiếm hoi đến mức mà chúng chỉ có thể mua được với giá rất đắt không? Câu trả lời là có và không. Đây là câu hỏi của những câu hỏi. Sự bằng lòng ngu xuẩn của chúng tôi bị bộc lộ hết cỡ do đã không hỏi ngay từ đầu tại sao tiền lại cứ tuôn ra tự do và nó sẽ kéo dài bao lâu. Câu trả lời có thể được thấy trên sàn giao dịch Salomon Brothers – có lẽ là dễ thấy hơn bất cứ đâu trên Phố

Wall, nhưng nhiều người không bao giờ bận tâm tới việc làm sáng tỏ nó.

Mỗi ngày sau giờ học, vào khoảng 3 giờ, 4 giờ hoặc 5 giờ gì đấy, chúng tôi bị buộc phải đi từ lớp đào tạo ở tầng 23 lên sàn giao dịch ở tầng 41. Bạn có thể "cúp cua" một vài ngày, nhưng nếu nhiều lần không thấy có mặt trên sàn, đơn giản bạn sẽ bị bỏ quên. Bị bỏ quên ở Salomon có nghĩa là bị thất nghiệp. Cố gắng để được thuê là một hành động tích cực. Người quản lý yêu cầu bạn về đơn vị của anh ta, khi đó bạn mới được nhận. Đến cuối chương trình đào tạo, ba người đã bị sa thải. Một người bị đẩy đi Dallas và đã từ chối. Người thứ hai đã bí ẩn biến mất, nghe đồn rằng anh ta rủ một nữ ủy viên ban điều hành Salomon vào toilet (Salomon chỉ cấm quấy rối tình dục chứ không cấm dụ dỗ tình dục). Và người thứ ba, chuyện này quả thật thú vị, anh ta không chịu đựng được việc bước ra khỏi thang máy để vào sàn giao dịch. Chiều chiều, trong chiếc thang máy, anh ta cứ chồm lên chồm xuống ở phía sau. Tôi nghĩ anh ta muốn bước ra nhưng lại bị hóa đá. Câu chuyện về cố tật của anh chàng này lan truyền. Đích thân người phụ nữ chịu trách nhiệm về chương trình đào tạo đã đi xem sự thể ra sao. Bà ta đứng trước cửa thang máy trên tầng 41 suốt một tiếng đồng hồ nhìn cánh cửa đóng và mở để tận mắt chứng kiến anh chàng ma quỷ đó. Và một hôm anh ta biến mất.

Vào những hôm can đảm hơn, bạn dạo quanh sàn giao dịch để tìm một người quản lý có thể bảo trợ bạn, một cố vấn dày dạn kinh nghiệm mà chúng tôi gọi là vị giáo sỹ Do Thái. Bạn đến sàn giao dịch là để học hỏi. Hành động đầu tiên là nhảy vào bãi chiến trường, chọn lấy một ông thầy phù hợp và xin được giao phó công việc. Thực không may điều đó chẳng dễ dàng gì. Thứ nhất, theo định nghĩa, một thực tập sinh không xứng đáng để được phép mở miệng. Và thứ hai, tầng giao dịch là một bãi mìn của những người sẵn sàng cho nổ nếu bạn lọt vào đúng phạm vi của họ. Bạn không thể cứ đi lại và chào hỏi. Thực ra, nói vậy thì không công bằng. Bởi vì cũng có rất nhiều tay giao dịch lịch sự theo bản năng và nếu bạn chào thì họ cũng chỉ sẽ phớt lờ bạn mà thôi. Nhưng nếu bạn tình cờ giẫm phải bãi mìn thì cuộc đối thoại sẽ diễn ra giống như kiểu thế này:

Tôi: Chào anh!

Tay giao dịch: Mày ở đâu chui ra vậy hả? Ê Joe, Ê Bob, nhìn cái dây quần của thằng này nè!

Tôi (đỏ mặt): Tôi chỉ muốn hỏi anh mấy câu thôi!

Joe: Mẹ kiếp, nó tưởng nó là thằng nào chứ?

Tay giao dịch: Joe, để thử thằng nhóc này một chút xem sao! Khi lãi suất tăng thì giá trái phiếu biến động theo hướng nào?

Tôi: Xuống.

Tay giao dịch: Xuất sắc! Cho mày 10 điểm. Còn giờ thì tao phải làm việc.

Tôi: Vậy khi nào anh rảnh?

Tay giao dịch: Mẹ kiếp, mày nghĩ đây là cái quái gì? Quỹ từ thiện hả? Tao đang bận.

Tôi: Vậy tôi có thể giúp anh được gì chứ?

Tay giao dịch: Chạy đi mua cho tao một cái hamburger. À, nhiều nhiều sốt cà chua vào.

Vì vậy tôi phải luôn đi đứng cẩn thận. Có một triệu quy tắc nhỏ nhặt phải tuân theo mà tôi thì chẳng biết lấy một cái. Mấy tay giao dịch, kinh doanh và quản lý đi lại thành từng nhóm khắp sàn, lúc đầu tôi không thể phân biệt được nhóm nào lại nhóm nào. Ừ thì tôi biết sự khác biệt căn bản. Hầu hết ai cũng đều cầm hai điện thoại trên tay cùng một lúc và ai cũng liếc nhìn màn hình nhỏ màu xanh chi chít con số. Họ hét vào điện thoại này rồi hét vào điện thoại kia, tiếp tục quát ai đó tận phía bên kia dãy bàn và quay lại với hai chiếc điện thoại, rồi chỉ vào màn hình và hét: "Mẹ kiếp!" 30 giây được xem là một khoảng thời gian tập trung dài. Là thực tập sinh, giống như cậu học viên năm nhất trường lục quân, một thanh niên đang bị đè dưới đống phân cá voi, tôi đã làm theo cách mà mọi thực tập sinh đều làm. Tôi rón rén mò tới bên một nhân vật đang bận rộn nào đó, không nói một lời và biến thành một Người vô hình.

Tất nhiên, đó là bởi vì tôi sợ bị làm nhục như ví dụ ở trên. Đôi khi tôi phải đợi một tiếng đồng hồ, trước khi sự có mặt của tôi được biết đến; nhiều lúc chỉ cần một vài phút thôi. Thậm chí như vậy cũng đã là vô tận lắm rồi. Tôi tự hỏi có ai phát hiện ra tôi không? Chừng nào thì tôi sẽ thoát khỏi tình trạng hoàn toàn bị lãng quên như thế này? Ai đó hãy làm ơn nhận ra rằng cái thằng Người vô hình đã đến. Mối tương phản giữa sự bất động của tôi và sự chuyển động cuồng loạn của các tay giao dịch càng làm cho cảnh tượng này trở nên không thể chịu được. Nó đã nhấn mạnh vào tính vô dụng của tôi. Và khi đã rón rén như thế này rồi thì thực

khó bỏ đi khi chưa được người ta chính thức nhận ra sự hiện diện của mình. Bỏ đi là chấp nhận thất bại.

Dù sao thì cũng chẳng còn chỗ nào khác để đi. Ban giao dịch dài khoảng 1/3 chiều dài một sân bóng đá, từng dãy bàn được đặt song song với nhau. Các tay giao dịch ngồi sát sườn nhau thành một chuỗi người. Giữa các dãy bàn không có đủ chỗ trống để hai người bước qua nhau mà không phải xoay ngang. Một khi thực tập sinh nào rảo quanh thì đấy cũng là lúc anh ta liều mạng quấy nhiễu các đấng thần linh đang vui đùa. Tất cả các vị cao cấp, từ chủ tịch Gutfreund trở xuống, đều lang thang ở đây. Nó không phải là một công ty bình thường mà ở đó các thực tập sinh được mấy vị ủy viên quản trị trung niên mỉm cười nhân từ bởi vì họ đại diện cho tương lai của công ty. Thực tập sinh ở Salomon là những lao công, bị kết tội cho đến khi chứng minh được là vô tội. Với tội trạng đè lên đầu, bạn càng đặc biệt không nên gặp mấy vị cao cấp đó. Nhưng thực đáng buồn là bạn không có chọn lựa nào khác. Ông chủ ở khắp mọi nơi. Ông ta nhận thấy bạn đeo dây đai quần màu đỏ có đính đồng đô-la màu vàng và biết ngay bạn là ai. Một trung tâm giá cả.

Cho dù bạn có tháo dây đeo quần màu đỏ và nhuộm màu khác, bạn vẫn dễ dàng bị nhận ra là một thực tập sinh. Các thực tập sinh lạc nhịp một cách không thể cứu vãn trước giai điệu vốn có của sàn giao dịch. Những chuyển động của khu giao dịch hòa nhập với những biến động của các thị trường cứ như thể chúng bị trói chặt với nhau. Chẳng hạn, thị trường trái phiếu Hoa Kỳ dao động bất cứ khi nào Bộ Thương Mại Hoa Kỳ phát ra dữ liệu kinh tế quan trọng, và khi đó sàn giao dịch trái phiếu cũng dao động theo. Các thị trường quyết định dữ liệu nào quan trọng và dữ liệu nào không. Tháng này là thâm hụt cán cân thương mại Hoa Kỳ, tháng khác lại là chỉ số giá tiêu dùng. Vấn đề là ở chỗ những tay giao dịch biết con số kinh tế nào quan trọng trong tháng đó, còn những thực tập sinh thì không. Toàn bộ sàn giao dịch Salomon Brothers dường như muốn nổ tung bởi một con số sắp được phát ra lúc 8 giờ 30 sáng, tâm trạng hồi hộp chờ đợi xâm chiếm toàn khu vực, người ta hy vọng, sẵn sàng nhảy lên, hô to, mua hay bán các trái phiếu trị giá tới hàng tỷ đô-la, kiếm được hoặc gây tổn thất cho công ty hàng triệu đô-la. Một thực tập sinh đến bên họ, hoàn toàn chẳng hiểu chuyện gì đang xảy ra xung quanh, nói: "Xin lỗi, tôi định ra quán ăn tự phục vụ đây, có ai muốn mua gì không?" Thực tập sinh, nói ngắn gọn, là những kẻ đần độn.

Có một thực tập sinh đã may mắn được miễn mọi phiền phức. Tên anh ta là Myron Samuels, anh ta đã thỏa thuận với một vị giám

đốc phụ trách ban trái phiếu đô thị. Lúc tôi đến với Salomon Brothers thì hàng ngày anh ta đã được quá giang cùng hai giám đốc điều hành và một tay giao dịch cao cấp tới sở. Người ta đồn anh ta có mối quan hệ gia đình với những người tầm cỡ cao hơn ở công ty, một lời giải thích khác lại cho rằng anh ta là một thiên tài. Dù thế nào chăng nữa, anh ta đã không thất bại khi tận dụng thân thế cao quý của mình. Anh ta đi bộ vòng quanh tầng giao dịch với tác phong chỉ thấy ở rất ít người thật sự đang làm việc. Còn anh ta thì không phải làm việc, anh ta có thể nhởn nhơ vui chơi như một đứa trẻ con trong văn phòng của bố mình. Anh ta đi tới một chiếc bàn ở dãy bàn giao dịch trái phiếu đô thị, kéo một chiếc ghế, kêu một người đánh giày tới, gọi điện thoại cho một cậu bạn ở xa, phì phèo điếu xì-gà và đặt chiếc giày chưa được đánh lên trên bàn. Anh ta chào mấy vị giám đốc điều hành đi qua như những người bạn cũ. Không ai, mà chẳng có ai dám mơ được như thế – ngoại trừ Samuels. Nói chung, nhân vật càng cao cấp hơn thì thấy Samuels càng buồn cười hơn, tôi nghĩ là vì những người càng cao cấp càng biết rõ hơn về các mối quan hệ của Samuels. Tuy thế, một số người rất tức giận. Nhưng khi ở trong dãy bàn giao dịch trái phiếu đô thị thì Samuels không thể bị đụng chạm tới. Đúng một lần tôi đi dạo và nghe lỏm được hai vị phó chủ tịch đang thì thầm về anh ta. Một người nói với người kia: "Mẹ kiếp! Tôi không thể chịu được thằng cha đó." Người kia đáp lại: "Ê hê, nhưng anh làm gì được nó chứ?"

Để tránh bị vặn vẹo mỗi lần lên sàn, tôi cố giữ yên lặng, né vào một góc. Loại trừ Gutfreund là nhân vật mà tôi biết qua mấy bức ảnh trên tạp chí và nghĩ rằng đó là một người danh tiếng nhiều hơn là một thương nhân, còn những khuôn mặt khác thực lạ với tôi. Điều này khiến cho người ta thật khó mà biết được nên tránh ai. Rất nhiều người trong bọn họ giống nhau như đúc, hầu hết là da trắng, nam giới và tất cả đều mặc áo sơ mi chất cotton (một trong số những người Nhật của chúng tôi đã bảo với tôi rằng cho đến hết đời, anh ta cũng không thể nào phân biệt được họ). Tầng 41 của Salomon ở New York là trung tâm quyền lực. Ở đây không chỉ có những nhà điều hành cao cấp hiện tại mà còn cả trong tương lai. Bạn hãy nhìn vào dáng khệnh khạng của họ để phân biệt người nào nên lại gần và người nào nên tránh.

Vậy theo thời gian, tôi có quen dần với sàn giao dịch hay không? Cũng phải quen thôi! Nhưng ngay cả khi tôi đã ổn định vị trí của mình trong công ty, tôi vẫn còn cảm thấy sởn gai ốc mỗi lần đi lên tầng 41, tuy nhiên tôi có thể thấy rõ những tiến bộ của bản thân. Một hôm tôi đang đóng vai Người vô hình, cảm nhận hơi ấm của đống phân cá voi và nghĩ rằng chẳng có ai trên đời này lại thấp

hèn hơn tôi nữa, thì đột ngột xuất hiện một nhân viên bộ phận tài chính doanh nghiệp mặc chiếc áo khoác như biểu hiện của sự ô nhục. Không ai mặc áo khoác trên sàn giao dịch. Chắc chắn lần đầu tiên ông ta đi từ văn phòng của mình xuống đây. Giữa cảnh hỗn loạn ồn ào, ông ta dớn dác nhìn xung quanh. Một người nào đó đâm sầm vào ông ta rồi gắt gỏng bảo ông ta đi đứng phải cẩn thận. Nhưng ông ta vẫn đứng yên ở đó. Bạn có thể thấy ông ta nghĩ rằng cả thế giới đang nhìn chăm chăm vào ông ta. Ông ta bắt đầu hoang mang sợ hãi, tựa như một diễn viên trên sân khấu chợt quên mọi lời thoại. Có thể ông ta đã quên tại sao ngay từ lúc đầu ông ta lại bước vào. Và ông ta bỏ đi. Rồi một ý nghĩ xấu xa nảy trong đầu tôi. Một ý nghĩ ghê rợn. Một ý nghĩ không thể tha thứ được. Nhưng nó chứng tỏ tôi đã trưởng thành. Tôi đã nghĩ: "Mẹ kiếp, gã nhu nhược, mày cóc biết cái quái gì hết!"

Chương IV
Nền giáo dục dành cho người lớn

Bốn tuần lễ trôi qua, Lớp học đã cảm nhận được về các quyền của nó. Quyền bất di bất dịch thứ nhất của một thực tập sinh là phải tự mình thư giãn trước khi ngồi vào ghế mỗi buổi sáng. Rải khắp căn phòng là cảnh kẻ ăn bánh ngọt, người uống cà phê. Mấy tay đọc tờ New York Post và đặt tiền cược cho bất kỳ trận bóng nào hôm đó. Trò chơi ô chữ trên tờ New York Times được sao chép thành 126 bản và phân phát khắp. Ai đó gọi điện tới một hãng thu băng đĩa khiêu dâm và nối ống nghe vào chiếc loa đặt trên bàn ngay trước lớp học để phát oang oang. Bầu không khí sặc mùi tình dục. Vào giờ này, thói quen muôn thuở của tôi là gặm một chiếc knish [bánh của người Do Thái].

Bụp! Max Johnson, cựu phi công lái máy bay chiến đấu thuộc Hải quân Hoa Kỳ, chọi một viên đạn giấy trúng ngay mặt anh chàng bốn mắt Leonard Bublick – tốt nghiệp MBA của Đại học Indiana. Bublick có thể không ngạc nhiên vì loại trò chơi này thường xảy ra, tuy thế anh chàng có vẻ đau và muốn tìm thủ phạm. Một nhân vật hàng ghế sau gác cả hai chân lên chiếc ghế sát Johnson hét: "Bublick tóc cắt đẹp nhỉ!"

Từ chỗ mình ở phía trước, Bublick đáp: "Ô ô, đàng hoàng một chút coi nào!"

Susan James bước vào làm gián đoạn "Cuộc trả thù của Nerd đệ nhị". James đóng một vai trò kỳ lạ. Kiểu của cô ta, nửa như người giữ trẻ, nửa là nhà tổ chức chương trình. Phần thưởng dành cho cô ta khi hoàn thành tốt công việc là được nhận vào chương trình đào tạo tương lai. Như những người khác, cô ta muốn làm việc trên sàn giao dịch; cô ta chỉ hơn chúng tôi mấy bước là nhận thấy hoài bão đó thôi. Khoảng cách của cô ta với bộ máy kiếm tiền đã làm giảm uy tín của cô ta với tư cách người giữ trật tự xuống con

số 0. Cô ta chỉ có quyền nói chuyện tầm phào với chúng tôi, và thực ra thậm chí không được đến thế. Bởi vì chúng tôi là những ông chủ tương lai của cô ta. Cô ta muốn là bạn của chúng tôi. Khi chúng tôi chuyển tới sàn giao dịch và cô ta tới chương trình đào tạo, cô ta sẽ nài xin chúng tôi một công việc. Các thực tập sinh đều biết rằng quyền lực của cô ta chẳng hơn gì một giảng viên dự khuyết, vậy nên khi không lợi dụng được cô ta, họ sẽ phớt lờ cô ta. Tuy nhiên, lúc này cô ta đang mang tới một bức thông điệp quan trọng.

"Mấy cậu, thôi đừng làm những chuyện ngớ ngẩn nữa," cô ta năn nỉ. "Jim Massey sẽ ở đây trong ít phút nữa. Lớp học này đã mang đầy tiếng xấu rồi." Vài ngày trước, một kẻ ngồi dãy ghế sau đã vo giấy ném vào vị giám đốc điều hành phụ trách nghiên cứu thị trường trái phiếu, khiến ông ta điên tiết và gào thét độ 5 phút. Ông ta không tìm được thủ phạm là ai và trước lúc bỏ đi, ông ta thề sẽ trả thù tất cả chúng tôi.

Susan James nhắc đi nhắc lại đến lần thứ mười, rằng ấn tượng mà chúng tôi đập vào mắt ông ta trong cuộc gặp gỡ nửa tiếng đồng hồ này sẽ ảnh hưởng tới sự nghiệp chúng tôi (tiền lương!) cho tới khi về hưu hoặc chết. Tất cả chúng tôi đều nghĩ Massey là tên đao phủ của John Gutfreund. Chẳng cần phải có trí tưởng tượng cao siêu mới phác họa được hình ảnh ông ta đang xử trảm những thực tập sinh láo xược. Massey có những nét mà có lẽ người ta phải cho là đặc biệt: ông ta không bao giờ mỉm cười. Chức vụ chính của ông ta là thành viên ban quản trị Salomon, đặc trách về bán hàng và cả tương lai của chúng tôi nữa. Massey chủ trì bảng phân công công việc treo bên cạnh sàn giao dịch. Với một cái búng tay nhẹ của ông ta, tên bạn có thể bay vèo từ New York về Atlanta. Các thực tập sinh rất sợ Massey. Ông ta tỏ ra cũng thích thế.

Bề ngoài có vẻ Jim Massey đến để trả lời thắc mắc của chúng tôi về công ty. Chúng tôi chỉ mới học được bốn tuần. Chắc chắn chúng tôi có nhiều câu hỏi. Thực ra chúng tôi cũng không có nhiều lựa chọn. Chúng tôi còn tò mò hơn những gì mà Susan nói với chúng tôi: "Các cậu nên đưa ra những câu hỏi hay. Nhớ đấy, nhiều ý tưởng [xấu] đang manh nha!"

Vì thế, tiếng kèn báo hiệu xung trận đã vang lên trước khi người gìn giữ lề thói tập thể của ngài chủ tịch đến để trả lời những câu hỏi của chúng tôi. Ông ta để kiểu tóc ngắn, hàm răng rộng và sắc đủ ngoặm đứt một chiếc bánh ngọt. Không giống mấy tay ủy viên ban quản trị khác, ông ta mặc bộ vest màu xám mà không có khăn mùi soa trong túi. Massey tiết kiệm về kiểu cách giống như vận

động viên có tài tiết kiệm khả năng vận động, y như thể ông ta đang bảo tồn năng lượng cho lúc cần thiết.

Ông ta có một cuộc nói chuyện ngắn, điểm tập trung của câu chuyện là nhấn mạnh văn hóa của Salomon Brothers đáng khen ngợi và độc đáo thế nào. Đúng, chúng tôi biết nó là công ty thương mại tốt nhất trên thế giới. Đúng, chúng tôi cũng biết rằng Salomon Brothers tự hào về cách làm việc đồng đội (có ai mà không đồng đội?). Đúng, chúng tôi đã nhận thấy rằng cách nhanh nhất để bị sa thải là cứ tỏ ra khoe khoang trên báo chí về việc chúng tôi đã kiếm được bao nhiêu tiền (Salomon Brothers có tính khiêm tốn và dè dặt). Chúng tôi từng nghe kể về số phận của một nhân vật làm ở Salomon tại Los Angeles, anh ta xuất hiện trên tạp chí Newsweek với hình ảnh đang cười hả hê bên bể bơi và khoác lác về vận may của mình ra sao. Đúng, hắn đã bị sa thải. Đúng, chúng tôi biết rằng 3 tỷ đô-la tiền vốn của Salomon đã làm cho công ty trở nên có thế lực nhất trên thị trường tài chính. Đúng, chúng tôi biết rằng, chúng tôi chẳng làm được tích sự gì trong cuộc sống nhỏ bé của mình, chúng tôi không xứng đáng mua một tách cà phê cho mấy tay trên sàn giao dịch. Đúng, chúng tôi biết không nên quan tâm quá nhiều, mà hãy cứ để công ty (cụ thể là Massey) quyết định chúng tôi sẽ được bố trí làm việc ở đâu trên sàn giao dịch sau khi kết thúc khóa đào tạo.

Giống như những tay ủy viên khác ở Salomon Brothers, năm 1985, Massey đã "vút cao" sau hàng loạt quý đạt lợi nhuận kỷ lục. Không chỉ là kỷ lục của Salomon Brothers mà còn là kỷ lục của tất cả các công ty trên Phố Wall. Ông ta không thể nào phạm sai lầm. Theo cách nói của ông ta thì công ty không thể nào phạm sai lầm. Ấy thế mà khi ông ta kêu gọi đặt câu hỏi thì chỉ có sự yên lặng. Chúng tôi quá sợ sệt đến mức không nói nên lời.

Chắc chắn tôi không định nói gì. Chắc chắn ông ta biết nhiều điều mà lẽ ra tôi cũng muốn biết, nhưng tôi cảm thấy rằng việc ông ta kêu gọi đặt câu hỏi thực không thành thật. Và không chỉ riêng tôi nghĩ vậy. Chẳng ai dám cả. Chẳng ai dám hỏi tại sao trong khi mọi người ở Salomon không được nói chuyện với báo chí thì khuôn mặt tròn trĩnh của Gutfreund lại được in lên trên trang bìa của tất cả các tạp chí thương mại trong nước. Không ai dám hỏi điều mà tất cả chúng tôi đều muốn biết: Chúng tôi có thể kiếm bao nhiêu tiền trong mấy năm tới? Và câu hỏi hiển nhiên nhất không ai hỏi là tại sao Jim Massey – kẻ đặc trách thuê thực tập sinh, kẻ trực tiếp chịu trách nhiệm về sức tăng trưởng bùng nổ của công ty – lại không lo lắng rằng công ty đang bành trướng một cách thiếu thận trọng (đúng vậy, thậm chí rất rõ đối với cả thực tập sinh). Không,

chúng tôi run lập cập với chính những câu hỏi để mà hỏi. Và vào lúc ấy, tôi đã học được rằng đây chính là những khác biệt giữa công sở và trường học. Những ý nghĩ tò mò không phải là thứ Massey theo đuổi. Massey đang tìm kiếm sự sùng bái. Nhưng ông ta đã từ chối những kẻ ủy mị nhất ngồi ở dãy ghế trước. Thậm chí những kẻ đó miễn cưỡng phải a dua theo một đòi hỏi hiển nhiên như vậy.

Bên cạnh tôi, ở dãy ghế trước là Susan James – nom như một cô trông trẻ bị vỡ mộng. "Ồ, các cậu hỏi đi, đặt câu hỏi đi chứ!" Cuối cùng, bên phía tay phải tôi, một cánh tay ở dãy trước giơ lên. Tôi nhìn xem kẻ đó là ai rồi nhắm mặt lại, bối rối thay cho anh ta. Anh ta đã không gây thất vọng.

Chàng thanh niên mưu cầu vận may nói: "Ông có thể nói cho chúng tôi biết liệu công ty đã xem xét việc mở văn phòng tại một thành phố ở Đông Âu hay không? Ông biết đấy, Praha chẳng hạn?"

Như Praha! Nếu người thuyết trình là ai đó dưới quyền ủy viên ban quản trị thì hẳn căn phòng đã biến thành cuộc chiến bằng những viên đạn giấy và tiếng gầm rú rồi. Những âm thanh lạ phát ra từ phía dãy ghế sau, đúng là hơn chục gã đang khúc khích. Ý kiến để Salomon Brothers mở văn phòng tại Praha có thể không bao giờ nảy ra với bất kỳ ai trong lịch sử 75 năm của công ty. Như vậy là cái ý tưởng sáng tạo được phát sinh bởi sự có mặt của một vị ủy viên ban quản trị đòi hỏi ai đó phải đặt ra câu hỏi.

Ấy thế mà Massey đón nhận câu hỏi đó như một phát ngôn viên của Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ. Chắc hẳn ông ta chỉ muốn được hỏi rằng "Ông đã đóng góp được gì vào thành công của Salomon?" Nhưng hôm nay, chắc chắn ông ta phải tự nhủ đúng là không phải ngày của mình rồi.

Massey rời đi, đúng một tháng sau lại có ai đó cùng đẳng cấp chức vị với ông ta thử vận may trong việc đến thuyết trình ở khóa đào tạo. Có lẽ ông ta đã kể lể rằng chúng tôi không giỏi lắm về trò chơi này. Nhưng rồi thật bất ngờ, chúng tôi nhanh chóng cảm thấy khoái những đợt viếng thăm của một ủy viên khác trong ban quản trị. Đó là Dale Horowitz, và sau đó nữa là vị chủ tịch.

Horowirzt là giám đốc ngân hàng đầu tư thuộc lớp trước, trạc 55 tuổi, một người khôn lỏi, một ứng viên dĩ nhiên để khai trương và điều hành văn phòng ở Praha khi thời cơ đến. Cái đầu của ông ngặt nghẹo trên thân hình to lớn của mình, khuôn mặt ông cứ gợi cho tôi nhớ tới chú gấu Yogi . Tất cả những gì tôi biết về ông, giống

như Gutfreund, là tên ông được nêu trên các trái phiếu đô thị và một số bạn bè người Do Thái của tôi rất tôn kính ông. Ông giống như một giáo sỹ: tử tế và khôn ngoan, có sở thích hút xì-gà loại to. Mọi người gọi ông là Bác Dale. Ông đứng nghiêng mình dựa vào bục rồi ngồi xuống cái bàn phía trước phòng và giang rộng tay ra. Ông nói chuyện về việc có một gia đình thì quan trọng hơn là có một nghề nghiệp như thế nào – và tôi nghĩ, so với những gì từng được nghe trong chương trình đạo tạo, nhận xét đó đã gieo rắc ấn tượng kỳ lạ nhất với hầu hết mọi người. Rồi ông nói, với giọng trầm ấm, rằng ông có thể trả lời bất kỳ câu hỏi nào mà chúng tôi quan tâm. Thực vậy, cứ tiếp tục hỏi. Bất kỳ điều gì.

Vài cánh tay giơ lên. Tôi chắc chắn đây là buổi họp "Những vấn đề mà bạn muốn biết về Salomon nhưng lại không dám hỏi" được mong mỏi từ lâu. Một thực tập sinh hỏi: "Liệu có phải Salomon bị khối Ả-rập liệt tên vào sổ đen không?"

Nét mặt của Bác Dale nhăn lại. Ông gắt gỏng: "Cậu muốn biết về cái đó để làm gì?" Trông ông phiền muộn y như gấu Yogi lúc giận dữ. Sổ đen của Ả-rập là thứ không nên nhắc tới, mặc dù tôi không hiểu tại sao. Bạn không phải là Dick Tracy để khám phá rằng tại sao (công ty) chúng tôi nằm trong đó (mặc dù bạn không cần phải là James Bond để khám phá ra cách thoát khỏi sổ đen đó. Rõ ràng cần phải có một đoàn ngoại giao sang thành phố Damas). Khối Ả-rập đã cắt đứt mối quan hệ với Salomon khi nó sáp nhập với công ty kinh doanh hàng hóa Philips Brothers. Tôi được hay là Philips Brothers có mối quan hệ với Israel. Và tôi cho rằng cuốn sổ đen đó đang mất đi chiếc vòi của nó với sự sụt giảm giá dầu. Hiện nay khối Ả-rập đang chi nhiều hơn thu. Với giá 12 đô-la/thùng dầu, họ đã trở thành khách hàng kém phần quan trọng hơn nhiều so với trước kia. Ở đây không có bí mật gì về công ty. Gần như bạn vẫn có thể thấy điểm đen được đánh dấu vào tên của thực tập sinh đã đặt câu hỏi đó.

Những đứa trẻ đã ngừng hứng thú với Bác Dale. Chúng tôi bị ru vào một cảm giác sai lầm về sự yên ổn. Chúng tôi đã cảm nhận được sự sai lầm ngay lập tức. Hàng loạt cánh tay giơ lên khắp căn phòng, cố thoát khỏi những cái răng của một chiếc bẫy đã sập. Nhưng một cánh tay khốn khổ chậm chạp đã bị phát hiện. Horowizt gọi anh ta.

Cậu thực tập sinh đó hỏi: "Tại sao chúng ta lại chịu đựng được việc cho phép một công ty Nam Phi là thành viên lớn nhất của Salomon? Có ai trong công ty suy xét đạo đức của ông chủ chúng ta không?"

Horowizt trừng mắt đe dọa: "Lũ thực tập sinh chết tiệt, bọn mày nói những lời lẽ láo xược rồi đấy!" Lúc đó, ông đang lăn một điếu xì-gà mập mạp quanh miệng và đôi mắt nhíu ti hí như kẽ hở của hộp thuốc. Minorco – một công ty khai khoáng của Nam Phi – sở hữu 12% cổ phần trong tập đoàn Salomon Inc. Câu trả lời của Bác Dale là đúng, nguyên tắc đạo đức là một sự suy xét (mọi người có thể tưởng tượng một vị giám đốc ngân hàng đầu tư nào nói nguyên tắc đạo đức không phải là sự suy xét không?), nhưng nếu vượt qua giới hạn thì ông sẽ không thảo luận về vấn đề đó nữa.

Quá nhiều bí mật để có thể công khai.

Sau đó vài buổi sáng, John Gutfreund đến. Vào lúc ấy chúng tôi đã dần chán ngán những cuộc chuyện gẫu với ban quản trị cấp cao rồi. Một số thực tập sinh dự định sẽ ngủ nướng vào buổi sáng mà John Gutfreund tới nói chuyện. Susan James lo ngại rằng cô ta sẽ không triệu tập đủ người cho nhân vật vĩ đại đó. Cô ta sai mấy thư ký gọi điện tới nhà chúng tôi vài tiếng trước khi diễn ra sự kiện trên để đe dọa trừng phạt chúng tôi nếu chúng tôi không trình diện. Nỗ lực của cô ta đã uổng phí đối với tôi. Tôi không có ý định bỏ lỡ buổi nói chuyện, như thể đó là nữ diễn viên Joan Collin đến diễn thuyết vậy. Tôi không thể bỏ qua. Tôi biết rằng khó lòng mong đợi được nghe thấy điều gì mới mẻ. Song tôi nghĩ có lẽ tôi sẽ gián tiếp học được điều gì đó. Bởi người ta nói rằng đây là nhân vật đã đóng dấu ấn cá tính của mình vào một tổ chức; những lỗi lầm và thành công của ông ta cũng chính là của Salomon Brothers.

Gutfreund thường bị tố cáo là chịu ảnh hưởng của lối nói kiểu Anh, nhưng về điểm này – xét trong nghề của mình, ông ta đã rất hạn chế không gọi những người khác là "đồng chí". "Jim Massey là một đồng chí hết sức tài năng." Mãi sau này tôi mới xác định được không phải ông ta chịu ảnh hưởng lối nói kiểu Anh, mà là kiểu miền Đông Bắc Mỹ. Cái ảnh hưởng có thể nhận thấy ở ông ta chính là sự bình tĩnh như một nhà chính trị sắc sảo và thiết thực. Ông ta quả rất bình tĩnh và khoan thai, đến độ khiến cho bạn phải cảm thấy hồi hộp và ngờ vực. Sau mỗi câu hỏi chúng tôi đặt ra, ông ta thường dừng lại hồi lâu. Thực ra ông ta đang dò ý chúng tôi nghĩ gì. Khi một thực tập sinh hỏi về chính sách của Salomon Brothers đối với hoạt động từ thiện, ông ta nhướn mày, sau một hồi bất động một cách không thoải mái, ông ta trả lời rằng đây là vấn đề rất khó và ông ta sẽ đánh giá cao khả năng đóng góp ý kiến của chúng tôi.

Vẻ bề ngoài chính khách lại là xuất phát điểm thuận lợi của một

tay giao dịch thô lỗ, cộc cằn. Và mọi người đều cho rằng tay buôn thô lỗ ấy mới thật sự là Gutfreund. Ông ta không chỉ nói năng phù hợp với vai trò đó, mà còn có bề ngoài tương xứng với nó. Ông ta tròn như Churchill, có bộ tóc bạch kim của Harry Truman và điệu bộ oai vệ – nếu không kể tới chiều cao bằng De Gaulle. Nhưng cái gì đã kiến tạo nên con người ấy – kẻ tự cho rằng mỗi sáng luôn sẵn sàng "cắn nát mông một con gấu"? Ở đâu ra con người mà khắp Phố Wall ai cũng biết - kẻ nắm đầy quyền lực? Đó có phải là con người với cái tên có thể gieo rắc nỗi kinh hãi trong trái tim của những vị giám đốc điều hành? Chúng tôi không biết. Và tôi cũng không chắc mình muốn tìm hiểu chuyện đó. Vấn đề là điệu bộ cao thượng và sự ngập ngừng đầy hàm ý của ông ta hoàn toàn bị che lấp bởi danh tiếng. Với những gì chúng tôi đã nghe được, thật không thể tưởng tượng nổi một cuộc đàm luận thoải mái bên tách trà trong phòng làm việc của ông ta. Ai mà biết ông ta nhặt được kiểu phong cách chính khách khôn ngoan này từ đâu? Nhưng không ai nghĩ rằng đó là điều có thật. Thực là nguy hiểm – như cái nhìn thôi miên của con rắn hổ mang vậy.

Không phát biểu nhiều, ngoại trừ cho chúng tôi thấy dáng vẻ một tay có hạng và danh tiếng của giới tài chính là như thế nào, ông ta đi ra. Và đó là màn kết thúc cuộc lộ diện của ban quản trị Salomon Brothers với chúng tôi.

Tôi cho rằng cách cư xử lạ lùng của các vị quản lý đơn giản chỉ là một phản ứng khi đã có một đống tiền rơi vào những chiếc túi của họ mà thôi. Họ vẫn đang thưởng thức con gà tây được Paul Volcker vỗ béo và sự miệt mài vay mượn của nước Mỹ. Đấy, họ là thế, những con người khiêm tốn, đang sống bằng "đầu thừa đuôi thẹo" của người khác, rồi đột nhiên nhận được con gà tây đã vỗ béo. Họ chẳng làm gì quá những việc thường làm, ấy thế mà vinh quang vẫn ùa đến với họ. Thu thập của họ thay đổi, và nó làm thay đổi cuộc sống của họ. Chúng ta hãy thử hình dung.

Nếu là một người bình tĩnh, có cảm giác rất thờ ơ khi rút tài khoản ngân hàng, bỗng dưng phát hiện có ai đó đã viết cho bạn một tờ séc trị giá hàng chục triệu đô-la, thì khi đó bạn có thể cư xử như kẻ chiến thắng, vung chân loạn xạ, bật cười rồi lên giường ngủ với cái may mắn tốt lành và hết sức kỳ diệu của mình. Nhưng nếu cảm giác tự mãn bao trùm thành công tài chính của bạn, chắc hẳn bạn sẽ tin rằng mình xứng đáng với mọi thứ mình có. Bạn đón nhận như thể nó phản ánh điều vĩ đại trong con người bạn. Bạn nắm được tổng thể vấn đề và khoe khoang nó ở bất kỳ chỗ nào khi thảo luận về nền văn hóa đáng ngợi ca của Salomon Brothers.

Hầu hết mọi người trên Phố Wall đã nhận món tiền của mình một cách nghiêm túc bất kể nguồn gốc của nó, và những ông chủ của chúng tôi cũng không phải là trường hợp ngoại lệ. Nhưng một số trong giới Salomon Brothers cũ đã có một phản ứng phức tạp hơn đối với đồng tiền của họ. Chẳng phải họ nghi ngờ mình có xứng đáng với từng đồng xu kiếm được hay không, mà vì lo ngại cơn bùng nổ vay nợ tại Mỹ. (Nói chung, càng nghĩ tới cuộc Đại khủng hoảng năm 1929, họ lại càng nghi ngờ về sức đòn bẩy của Mỹ). Nhà nghiên cứu trái phiếu ở Salomon, Henry Kaufman, là trường hợp mâu thuẫn về nhận thức sắc bén nhất khi tôi đến công ty này. Ông là người có thế lực trên thị trường trái phiếu và cũng là lương tâm của công ty chúng tôi. Ông nói với các nhà đầu tư rằng không biết liệu các trái phiếu biến động nhanh của họ đang lên hay xuống. Kaufman hầu như luôn luôn đúng về thị trường – nơi đã làm cho ông nổi tiếng khắp các quốc gia nói tiếng Anh nói chung, hoặc ít nhất là với những người đọc Wall Street Journal. Ấy thế mà Kaufman được mọi người biết đến như là Dr. Gloom (Tiến sỹ U sầu). Bữa tiệc đã tôn vinh danh tiếng ông nhưng dường như ông lại muốn nó dừng lại. Ông đã viết trên tạp chí Institustional Investor số tháng 7 năm 1987:

Một trong những điều đáng chú ý nhất xảy ra vào thập niên 1980 là cơn bùng nổ về vay nợ, chưa từng xảy ra tại bất kỳ dấu mốc lịch sử nào. Nó vượt quá bất kỳ điều gì bạn mong đợi, tương ứng với tổng sản lượng quốc gia (GNP), liên quan tới sự bành trướng tiền tệ đang diễn ra. Nhưng tôi cho rằng nó là hậu quả của việc tự do hóa hệ thống tài chính, đưa tổ chức kinh doanh tài chính vào hoạt động mà lại không đưa vào các biện pháp phòng ngừa và nguyên tắc phù hợp. Đó chính là tình trạng chúng ta gặp phải.

Tình trạng hiện tại của chúng ta: lộn xộn, thiếu thận trọng và nợ như Chúa Chổm. Với vị trí tại Salomon, chúng tôi chính là những người nằm trong số các nhà kinh doanh tài chính hàng đầu. Tình trạng tồi tệ mà Kaufman đề cập đến chính là những gì chúng tôi góp phần tạo nên.

Trong khi phần lớn nước Mỹ hình dung rằng Phố Wall có nghĩa là thị trường chứng khoán, thì chính thị trường trái phiếu của chúng tôi tạo nên nhịp điệu của Phố Wall vào thập niên 1980. Salomon Brothers đứng ở ngã tư của sự thay đổi, có được "của trời cho" nhờ đứng đúng chỗ và đúng lúc, tự hào về khả năng kinh doanh trái phiếu siêu hạng của mình, nhưng lúc nào cũng bị bịt mắt. Nó thiếu một tầm nhìn chính xác về cơn bùng nổ trên thị trường trái phiếu này rồi sẽ dẫn tới đâu, nhưng lại thừa ý tưởng về việc phải làm gì với "của trời cho" đó. Mỗi tay giao dịch có một

cách nhìn. Nhưng những ý kiến thì vừa chuyên quyền, vừa tham lam. Từ năm 1980 trở đi, Salomon Brothers tiến hành cái gọi là một trong những thương vụ kỳ cục và đắt tiền nhất trong lịch sử của các công ty Mỹ. Và hầu như trong suốt chặng đường ấy, Salomon luôn vỗ ngực tự khen mình.

Với gần tám tuần đào tạo, nét mặt của những vị giảng viên đang bắt đầu pha trộn nhau. Ấy thế mà một tay giao dịch khác với giọng Brooklyn và chứng ho khan đã đến trước lớp học và thuyết trình. Ở ông ta vẫn có cái gì đó phân biệt được với những vị giảng viên khác. Thoạt đầu, tôi không thể nhận ra đó là cái gì. Song rồi tôi đã phát hiện ra, đó là những vết nhăn. Ông ta đã đứng tuổi. Thái độ của ông ta đối với công việc, theo tiêu chuẩn của chúng tôi, là đa cảm. Ông ta thốt ra những lời dí dỏm tựa như chú chim bồ câu dễ thương: "Khi tôi là một tay giao dịch, các cậu biết đấy, tôi không dừng lại để tự vỗ ngực. Bởi vì khi tôi tự vỗ ngực mình, thì cảm giác sau đó thường là một cú đá mạnh phía bên dưới. Điều đó thực chẳng vui thú gì." Khi được hỏi về điểm mấu chốt cho sự thành công của mình, ông ta đáp: "Thằng chột làm vua xứ mù." Trên hết, ông ta đã cho chúng tôi một quy tắc kinh nghiệm về thông tin trên các thị trường mà về sau tôi thấy rất có lợi: "Những người nói thì không biết và những người biết thì không nói."

Ông ta đang nói về thị trường cổ phiếu. Ông ta thuộc ban cổ phiếu không sinh lãi, là cái ao tù, nơi trú chân của những kẻ bị coi là được dùng để lấp chỗ trống, giống như Phòng cổ phiếu ở Dallas. Cách tốt nhất để tránh bị đày tới Dallas bán cổ phiếu là không bao giờ gặp mặt bất cứ ai trong ban cổ phiếu. Đầu tiên nó phải chọn bạn ra khỏi hàng ngũ, trước khi nghĩ đến giao cho bạn một công việc. Chúng tôi ngồi co lại trên ghế suốt cả tuần khi các vị từ ban cổ phiếu tới nói chuyện. Chúng tôi cho rằng có lẽ chúng tôi không bao giờ gặp lại họ một khi kết thúc chương trình đào tạo. Thực không thể nói rằng họ lạc lõng – Salomon Borthers là tập đoàn chính bảo lãnh phát hành các cổ phiếu mới trên Phố Wall và là một trong hai hoặc ba công ty kinh doanh cổ phiếu hàng đầu, nhưng bên trong Salomon Brothers, những con người của ban cổ phiếu là công dân hạng hai. Ban cổ phiếu, nói một cách tương đối, là không kiếm được đồng nào.

Ban cổ phiếu không phải ở trên tầng 41 – tầng giao dịch chính, mà ở tầng bên dưới. Tầng 40 có trần nhà thấp, không cửa sổ và trông như phòng máy nước. Ngoài những tay giao dịch cổ phiếu, ở đây còn một lượng lớn giới kinh doanh trái phiếu của Salomon (chỉ những tay kinh doanh trái phiếu cỡ Big Swinging Dick mới được phép ở tầng 41). Tầng 40 phát ra âm thanh nghe như tiếng những

chú dế kêu trong rừng đêm, là giọng nói kỳ dị của các cổ phiếu và trái phiếu đang được bán: âm thanh với hàng trăm giọng nói đang van nài và tiếng sột soạt của việc đóng gói "sự thật" lại, để chúng trông đẹp đẽ hơn. Từ một chiếc loa phát ra tiếng huýt dài và tiếng hú của một người trên tầng 41 với một tay kinh doanh ở tầng 40 để bán thêm trái phiếu. Có lần tôi đi bộ ngang qua khi công ty đang cố bán những trái phiếu của chuỗi cửa hàng thuốc Revco (mà về sau bị phá sản và vỡ nợ bởi chính những trái phiếu đó). Giọng nói xé ra khỏi cái phòng hình hộp đó: "Mọi người, mau lên, chúng ta đâu có bán sự thật." Cuộc sống ở tầng 40 là sự tàn nhẫn.

Tầng 40 cách xa với tầng 41 đầy quyền lực không phải về mặt vị trí. Có một cầu thang máy phục vụ riêng tầng 40. Mọi người ở tầng 40 và tầng 41 trò chuyện với nhau suốt ngày ấy thế mà không bao giờ nhìn thấy nhau. Hệ thống thông tin được trang bị đầy đủ và tân tiến làm cho mối quan hệ giữa mọi người trở nên rất đơn giản, một tay kinh doanh ở Dallas cũng cảm thấy gần gũi với tầng 41 như một nhân viên ở tầng 40 vậy. Theo cách đó, tay kinh doanh ở Dallas còn gần hơn với trung tâm quyền lực, ít nhất là khi anh ta tới thăm tầng 41, bởi vì từ xa đến nên các vị giám đốc mới mở lời chào anh ta.

Ban cổ phiếu là một bài học cụ thể về những đảo lộn của cuộc sống. Thị trường cổ phiếu từng là nguồn lợi tức lớn nhất của Phố Wall. Những khoản tiền hoa hồng béo bở, ổn định và không thể chuyển nhượng cho ai khác được. Mỗi lần một cổ phần đổi chủ sở hữu, thì người môi giới ở đâu đó đã lấy ra cho mình một khoản tiền hoa hồng hậu hĩnh mà không cần phải làm gì lắm. Khi thực hiện một đơn hàng 200 cổ phần, người môi giới được trả tiền hoa hồng nhiều gấp đôi so với việc thực hiện một đơn hàng 100 cổ phần, mặc dù khối lượng công việc trong hai trường hợp đó như nhau. Sự kết thúc của những khoản hoa hồng môi giới cổ phiếu cố định là vào ngày 1 tháng 5 năm 1975 – được những người môi giới cổ phiếu gọi là ngày Mayday [Quốc tế Lao động?], mà sau nó có thể dự đoán sự sụp đổ của phí môi giới. Các nhà đầu tư chuyển sang bất kỳ người môi giới cổ phiếu nào lấy phí môi giới ít nhất. Kết quả là vào năm 1976, nguồn lợi nhuận của cả Phố Wall đã giảm 600 triệu đô-la. Cỗ máy kiếm tiền đã bị hỏng.

Và rồi cảnh cơ hàn bị lăng nhục thêm, thị trường trái phiếu bùng nổ. Với sự gia tăng của các thị trường trái phiếu, giới kinh doanh và giao dịch cổ phiếu bị thu nhỏ lại. Họ kiếm được ít tiền và vẫn cười đùa đôi lần, nhưng gần như không nhiều bằng những tay bám lấy trái phiếu. Chẳng hạn, không một tay giao dịch cổ phiếu nào lại dám mơ chơi Bài Nói dối với 1 triệu đô-la. Tiền đâu ra?

Chúng tôi là những thực tập sinh không định rơi vào cảnh túng bấn. Điều này khiến cho những tay thuộc ban cổ phiếu nảy sinh vấn đề là làm cách nào thuyết phục chúng tôi cùng tham gia với họ. Khi họ đi lướt qua chương trình đào tạo, khác xa cách mà nhiều tay giao dịch trái phiếu thường làm – kể những câu chuyện hậu trường để thu hút sự chú ý của chúng tôi, thì mấy vị phát ngôn viên của ban cổ phiếu liền đọc một tràng dài kiểu lời chào hàng. Những bài thuyết trình của họ thấm đẫm chất van nài đáng thương, khiến cho vấn đề càng trầm trọng thêm. Về nhiều mặt, chúng tôi có thể là những thực tập sinh chậm chạp. Nhưng chúng tôi cũng đánh hơi thấy mốt mới chứ. Và chúng tôi biết rằng, nhìn chung mức độ quan tâm chăm sóc mà chúng tôi nhận được trong khóa đào tạo tỷ lệ nghịch với tính chất hứa hẹn của công việc mà mỗi người thuyết giáo phụ trách. Về điều này lại có một bài học: Để có được công việc tốt nhất, bạn phải vượt qua việc bị người ta đối xử tồi tệ nhất.

Về vấn đề đó, một thực tập sinh cũng không khác với một khách hàng là bao. Đúng như những người ở ban cổ phiếu phải xu nịnh và chiều theo chúng tôi, họ đã xu nịnh và chiều theo khách hàng của họ để được việc, bởi vì thị trường cổ phiếu đang cạnh tranh quyết liệt. Một nhà đầu tư có thể mua các cổ phần của IBM từ Salomon, nhưng cũng có thể mua ngang giá từ 40 nhà môi giới cổ phần khác. Mặt khác, những người bán trái phiếu có thể đánh, đá những thực tập sinh chúng tôi mà không bị trừng phạt, cũng như họ có thể đấm đá khách hàng của họ nếu họ muốn, bởi vì Salomon gần như là một công ty độc quyền trên thị trường trái phiếu. Từ cách mà chúng tôi bị đối xử, chúng tôi có thể luận ra cả những tiêu chuẩn đối xử trong mọi thị trường lẫn mức độ ưu thế mà Salomon có trên mỗi thị trường đó. Mặc dù có thể không rõ ràng đối với mỗi thực tập sinh, song ai cũng hiểu một thông điệp tối quan trọng: Tham gia cổ phiếu và hôn mông như Willi Loman, tham gia trái phiếu và đá đít như Rambo.

Những người trong ban cổ phiếu dường như có vẻ vẫn hạnh phúc, mãi cho tới lúc dành chút thời gian bên họ tôi mới bắt đầu tìm hiểu tại sao. Đó là vì họ ít chịu áp lực hơn những tay giao dịch và kinh doanh trái phiếu. Họ chấp nhận số phận của mình tựa như những bác nông dân trên cánh đồng miền quê của họa sỹ Breughel và sẵn sàng tán tụng những hoan lạc đơn giản của cuộc đời. Một ngôi nhà trên bờ biển Jersey còn hơn trên Hamptons. Trượt tuyết ở Vermont còn hơn ở Zermatt. Và đối với tôi, để đánh giá thực khó làm sao, những người trong ban cổ phiếu cũng có sự nghiệp. Họ từng chứng kiến những lần thị trường giá xuống, thị trường giá lên và cả thị trường ế ẩm. Miễn là vẫn còn đó thị trường

cổ phiếu yêu mến, dường như họ chẳng phiền muộn gì về cảnh bần hàn của mình. Họ liều lĩnh muốn truyền đạt cho chúng tôi tinh thần làm việc của mình. Họ đưa ra một cuốn sách gồm những bài thơ, tiểu luận hay đoạn trích dẫn khi mở đầu chương trình đào tạo. Thực không may khi bắt đầu bằng đoạn trích sau do một người chuyên về cổ phiếu viết, mang tên là "Hồi ký của một tay giao dịch":

Thị trường, như anh ta đã học được, là biển cả, được kính trọng và sợ hãi. Bạn giương buồm lướt trên mặt biển phẳng lặng giữa một ngày hè bình yên. Bạn khoan khoái hít thở làn gió nhẹ, ùa vào làn nước trong xanh và phơi mình dưới những tia nắng rực rỡ. Hay bạn ngả mình giữa dòng nước lặng yên và lơ mơ ngủ. Một luồng gió lạnh thổi xiết, những đám mây đen ùn ùn kéo đến, mặt trời biến mất, ì ầm tiếng sấm chớp; đại dương nổi sóng dữ dội, con thuyền mong manh của bạn bị biển cả hung dữ tung lên quật xuống rồi vỡ tan từng mảnh. Một nửa đám đông bị quăng xuống biển… bạn bị đánh dạt vào bờ… trần truồng và kiệt sức nằm sóng soãi trên bờ biển, xin cảm ơn vẫn còn sống sót…

Ban cổ phiếu đã vượt qua không chỉ biển cả giận dữ mà còn cả sự chối từ nữa. Thật đau lòng khi phải nhìn thấy điều đó. Mỗi ngày, Laszlo Birinyi – người điều khiển con tàu cổ phiếu – phải vật lộn hết sức tài giỏi và dũng cảm để gây ảnh hưởng tới chúng tôi. Ấy thế mà mỗi ngày ông ta đều thất bại. Thực chất sự vật lộn của Laszlo cho ban cổ phiếu là câu hỏi này: Khi bạn mở tivi lên xem lúc 6h30 và Dan Rather nói cho bạn biết hôm nay thị trường tăng tới 24 điểm, bạn cho rằng ông ta muốn nói thị trường nào? "Cái nào nhỉ?", Laszlo sẽ nói, "Các cậu cho rằng ông ta đang nói về trái phiếu công nghiệp hạng A ư? Ha ha! Ông ta đang nói về thị trường cổ phiếu." Nói cách khác, nếu bạn tham gia vào ban cổ phiếu, thì mẹ bạn sẽ biết bạn đang làm gì để kiếm sống.

Laszlo cũng nhấn mạnh về nền văn hóa và lịch sử lâu đời của thị trường cổ phiếu. Mọi người, từ Will Rogers cho tới John Kenneth Galbraith đều từng nói về thị trường cổ phiếu. Tham gia vào ban cổ phiếu, phần nào chúng tôi có thể trở nên vĩ đại hơn nhiều so với bản thân mình. Tôi không chắc rằng chúng tôi đã có thể nhận thức được về bất kỳ điều gì vĩ đại hơn bản thân. Và cho dù chúng tôi nhận thức được, thì có lẽ nó đã không phải là thị trường cổ phiếu. Kết quả là yêu cầu này của Laszlo không bao giờ thực hiện được. Chúng tôi không bị lay chuyển bởi cái lịch sử và văn hóa đó, và dù thế nào chăng nữa, những con người thông thạo đó đã làm cho thị trường cổ phiếu trở thành một nơi dường như không thể làm việc được. Những bài viết xoàng xĩnh của họ thì xun xoe kiểu

“Hồi ký của một tay giao dịch”. Như đoạn trích dẫn sau của một người tên là Walter Gutman: “Chẳng có gì giống bảng giá giao dịch của thị trường cổ phiếu, ngoài một phụ nữ – chẳng có gì hứa hẹn, hết giờ này qua giờ khác, ngày lại ngày chỉ là những biến động bất thường, chẳng có gì lại hay thất vọng và đôi khi lại đầy vẻ hấp dẫn đến mức khó tin đến thế.” Nó khiến những chàng trai thực tập sinh nhớ tới các cuộc chinh phục tình dục. Ai biết được những thực tập sinh nữ nghĩ gì?

Tuy nhiên, tận trong sâu thẳm, những con người của thị trường cổ phiếu không quan tâm nhiều tới kiến thức nhà trường hay sách vở, hay bất cứ điều gì đó ngoại trừ kinh nghiệm thực tế. Họ dùng một trích dẫn của nhà đầu tư huyền thoại Benjamin Graham để bảo vệ vị thế của mình: “Trên thị trường cổ phiếu, những bài toán càng phức tạp và khó hiểu thì kết luận mà chúng tôi đưa ra từ đó càng có tính chất suy đoán và không chắc chắn… Bất cứ lúc nào phép giải tích hoặc đại số cao cấp được đưa vào, bạn có thể xem đó như là dấu hiệu báo trước rằng người buôn bán chứng khoán đang cố gắng thay kinh nghiệm bằng lý thuyết.”

Điều này có vẻ buồn cười đối với 80 người có bằng thạc sỹ quản trị kinh doanh và 14 người có bằng tiến sỹ trong khóa đào tạo này. Cần gì đến một khẩu súng bazôca trong khi luật pháp chỉ cho bạn săn bắn bằng cung và tên. Ban cổ phiếu dường như tụt hậu một cách tuyệt vọng. Những giọng điệu chào hàng không đủ sức nặng. Do vậy, vào một ngày kia, nó ngừng tiếng hát và nhường chỗ cho một trong những “Chàng trai thông minh” của ban nói chuyện với chúng tôi. Anh ta là thứ đồ chơi mới sáng bóng. Công việc của anh ta là làm cho chúng tôi lóa mắt vì sự thông minh của anh ta và bịt mắt chúng tôi bằng khoa học của anh ta. Anh ta làm việc trong lĩnh vực nóng bỏng nhất và mới mẻ nhất của ban – giao dịch lập trình (chương trình này được cho là nguyên nhân của sự sụp đổ thị trường cổ phiếu vào tháng 10 năm 1987). Anh ta thuyết trình về chuyên môn của mình. Rồi anh ta sẵn sàng trả lời những câu hỏi. Một người có bằng MBA từ Đại học Chicago tên là Franky Simon đã dồn anh ta vào thế bí.

Anh bạn Franky đã hỏi: Khi anh giao dịch quyền chọn cổ phiếu, anh có bảo đảm gamma và theta của mình không, hay chỉ delta thôi? Và nếu anh không bảo đảm gamma và theta thì tại sao lại không?”

Vị chuyên gia về quyền chọn cổ phiếu gật gù đầu khoảng mười giây. Tôi không chắc anh ta có hiểu những từ ngữ đó hay không. Chúng tôi – những thực tập sinh hoàn toàn không chú ý tới điều

đó. (Bởi đây là câu hỏi độc địa), nhưng tôi cảm thấy rằng bất kỳ chuyên gia về quyền chọn cổ phiếu nào có lòng tự trọng cũng nên tránh không để một thực tập sinh dồn mình vào thế bí. Anh chàng chuyên gia cười gượng gạo để cố thoát khỏi thế khó xử của mình. Anh ta nói: "Các cậu thấy đấy, tôi không biết câu trả lời. Đó có thể là lý do tại sao tôi không gặp rắc rối trong khi giao dịch. Tôi sẽ tìm câu trả lời và ngày mai quay lại. Thực ra tôi không hiểu hết về lý thuyết quyền chọn."

"Đó...," Franky nói, "là lý do vì sao anh ở trong ban cổ phiếu."

Câu nói đó hoàn toàn đánh gục anh ta. Chú ngựa non ra vẻ không có phản ứng nào. Anh ta chỉ biết thu mình lại như quả bóng nhỏ và quằn quại đau đớn. Thực là bẽ mặt! Đối đầu với một thực tập sinh!

Rút cục thì việc có mặt trong ban cổ phiếu quả thực không hề dễ chịu. Hãy hình dung điều khủng khiếp của chúng tôi, khi ban cổ phiếu bắt đầu một chương trình giao lưu với thực tập sinh. Biryini đề nghị ăn tối với mỗi người chúng tôi, và bất ngờ tất cả chúng tôi đều là ứng viên cho Phòng cổ phiếu ở Dallas. Mọi người hoang mang sợ hãi. Nhiều người cố tự tạo cho mình vẻ chẳng có năng lực gì. Một số là chuyên gia trong lĩnh vực đó. Họ vẫn có thể chạy, nhưng họ không thể nào trốn nữa. Không ai an toàn cả. Có tin đồn rằng ban cổ phiếu đang thiết lập danh sách sơ tuyển với những thực tập sinh mà nó "quan tâm". Rồi chúng tôi nhận được một mẩu tin. Ban cổ phiếu đang có kế hoạch thực hiện một chuyến du thuyền để tạo thêm quen biết với những thực tập sinh có tên trong danh sách.

Điều đó có thể là sự thật không? Hoàn toàn có thật. Sáu thực tập sinh bị Biryini nhắm, mặc dù những người này không biết. Sự việc trở nên rõ ràng khi những lời mời được đưa ra. Bốn trong số sáu lời mời đi tới chỗ những người ngồi dãy ghế sau. Như vậy thì thế giới này cuối cùng cũng còn một chút công lý. Một đi tới chỗ Myron Samuels, người có thể đủ sức để mỉm cười về điều đó bởi ban trái phiếu đô thị đã hứa giúp anh ta. Người thứ sáu là tôi.

Tôi cảm thấy bơ vơ như một nàng dâu của cuộc hôn nhân được sắp đặt, khi lần đầu nhìn thấy sắc mặt ghê tởm của chú rể và chỉ biết kêu rên trong vô vọng. Tôi không nói gì được nhiều về tương lai của mình ở Salomon Brothers. Đối với việc sử dụng các vị giám đốc điều hành như luật sư bào chữa cho mình, sức ảnh hưởng của tôi thật yếu ớt và gián tiếp. Cách để thoát ra khỏi cạm bẫy đang lớn dần này là phải lạnh lùng với ban cổ phiếu, đồng thời phải

kích động một vị giám đốc điều hành của một ban khác muốn nhận tôi. Sự liều lĩnh là ở chỗ tôi sẽ làm xúc phạm đến ban cổ phiếu, có thể họ sẽ sa thải tôi. Đúng là ban cổ phiếu không có nhiều quyền lực. Nhưng việc sa thải tôi cũng không đòi hỏi nhiều quyền lực lắm.

Con thuyền trôi dạt tít tận đầu phía nam Manhattan. Những thành viên của ban cổ phiếu cố dồn chúng tôi vào góc và ngâm nga như kẻ hát rong về thị trường của họ. Các thực tập sinh nhảy nhót và lắc lư như giới võ sĩ quyền Anh. Ba phút trước mũi thuyền, rồi tới sau thuyền, rồi đến phòng máy, chúng tôi đi vòng quanh và con thuyền dường như càng ngày càng nhỏ. Một tiếng đồng hồ đi quanh quẩn và con thuyền dường như chỉ là chiếc xuồng nhỏ. Ai đó bắt đầu kể lại "Hồi ký của một tay giao dịch" khi sóng biển vỗ vào mạn chiếc tàu viễn dương Circle Line.

Thao tác lôi kéo của họ thực thô thiển. Họ dồn bạn vào góc thuyền, chuốc rượu whisky cho bạn, đợi cho tới lúc trăng lên khỏi những hẻm núi của Phố Wall và neo con tàu Circle Line vào vị trí để ngắm cảnh tòa nhà Trung tâm Giao dịch Chứng khoán. Rồi một vị giám đốc điều hành đưa tay ôm bạn và bảo rằng bạn là một thực tập sinh có tài xuất chúng, và rằng bạn có muốn cống hiến tài năng đó cho một nghề mà chắc chắn sẽ đạt thành công ở ban cổ phiếu hay không? Hãy nghĩ tới lịch sử! Hãy nghĩ tới nền văn hóa! Thay vào những thứ mà ông ta bảo tôi suy nghĩ, tôi lại nghĩ ra một nguyên tắc hợp lý để tồn tại trên Phố Wall: Không bao giờ đồng ý với bất cứ điều gì được đề nghị trên con thuyền của ai đó, nếu không bạn sẽ hối tiếc vào sáng hôm sau. Tôi lanh lợi một cách lạ thường và đã tìm ra một cách để né tránh rắc rối.

Myron Samuels đã mô tả buổi sáng sau chuyến du thuyền đó như "một buổi sáng của kẻ vô lại". Sau cuộc tình một đêm thiếu suy nghĩ, bạn thức dậy và lần đầu tiên nhìn thấy khuôn mặt người phụ nữ ngủ cùng, cánh tay bị ghì chặt xuống giường bởi đầu cô ta, và không đánh thức cô ta – như một kẻ vô lại bị mắc bẫy, bạn rút tay ra và chuồn thật lẹ. Trong ánh sáng lờ mờ của buổi sáng, ban cổ phiếu quả thực lại một lần nữa xuất hiện đầy ghê tởm.

Những tay thợ săn vẫn theo đuổi. Chúng tôi được mời chơi trận bóng giữa ban cổ phiếu Salomon với một trong số những bạn hàng lớn nhất của công ty. Vị giám đốc điều hành đêm trước vừa thì thầm những lời ngọt ngào vào tai tôi bây giờ thậm chí chẳng còn nhớ tên tôi nữa. Ông ta quá bận rộn với việc làm cho khách hàng vui vẻ đến nỗi chẳng còn bận tâm về điều gì khác nữa. Thực hiển nhiên là chúng tôi, đội của Salomon, không có nhiệm vụ

phải chiến thắng. Chúng tôi phải cười vui bất cứ khi nào đội khách pha trò, thật ngớ ngẩn! Tôi đã đá trượt một vài quả ngay sát cầu môn và vì chuyện đó mà khoái trá cười như một thằng dại – những tay hài hước đấy là khách hàng của chúng tôi – nhưng tôi biết rằng đêm trước tôi đã làm một việc đúng đắn khi tự nhốt mình trong buồng tắm.

Khi chương trình đào tạo gần kết thúc, thì trò chơi Bài Nói dối ở phòng sau đã phát triển. Việc giao dịch trái phiếu đã ám ảnh đầu óc của hơn nửa số người trong lớp. Thay vì nói "mua" và "bán" như những người bình thường khác, họ nói "đặt giá" và "chào giá". Tất cả các tay giao dịch tương lai đang tạo ra thị trường cho bất cứ thứ gì có thể quy thành công thức, từ điểm số mà đội Giants [đội bóng bầu dục New York Giants] sẽ ghi cho đến số phút trước khi kẻ đầu tiên trong số những người Nhật cảm thấy buồn ngủ, rồi tới số lượng từ trên trang sau tờ New York Post. Vào mỗi buổi sáng, ở phía trước lớp học, một thanh niên hò hét tràn đầy hy vọng: "Tôi đặt giá 25 xu cho cái bánh ngọt của anh."

Trái phiếu, trái phiếu và thêm nhiều trái phiếu. Bất cứ ai không muốn giao dịch trái phiếu để kiếm sống thì vẫn muốn bán chúng. Nhóm người này hiện bao gồm cả một số phụ nữ mong muốn ở trên sàn giao dịch. Tại Salomon Brothers, đàn ông giao dịch, phụ nữ bán. Không ai thắc mắc về phân biệt đối xử giới tính. Nhưng cách giải thích hợp lý thì rõ ràng tức thì: giữ phụ nữ tránh xa khỏi quyền lực.

Một tay giao dịch đặt cược trên thị trường dưới danh nghĩa quyền lợi của Salomon Brothers. Còn nhân viên kinh doanh là phát ngôn viên của tay giao dịch với thế giới bên ngoài. Nhân viên kinh doanh liên hệ với các tổ chức đầu tư như quỹ hưu trí, công ty bảo hiểm, tổ chức tiết kiệm và cho vay. Những nghiệp vụ tối thiểu cần thiết đối với hai công việc này hoàn toàn khác nhau. Giới giao dịch cần có sự hiểu biết về thị trường. Giới kinh doanh đòi hỏi phải có kỹ năng giao tiếp cá nhân. Nhưng chính những tay giao dịch giỏi nhất cũng là những nhân viên kinh doanh siêu hạng, vì họ đã phải thuyết phục một tay kinh doanh và cả những khách hàng của mình mua trái phiếu X hay bán trái phiếu Y. Và chính những nhân viên kinh doanh giỏi nhất cũng là những tay giao dịch siêu hạng, vì họ đã thuyết phục được khách hàng trao danh mục đầu tư cho mình quản lý.

Sự khác nhau giữa một tay giao dịch và một nhân viên kinh doanh đúng hơn chỉ là vấn đề chức năng. Các tay giao dịch kiểm soát sân chơi và thực không khó để hiểu tại sao lại như vậy. Tiền

thưởng cuối năm của một nhân viên kinh doanh lại do những tay giao dịch quyết định. Tiền thưởng của tay giao dịch dựa trên các khoản lợi tức trên sổ sách giao dịch của anh ta quyết định. Một nhân viên kinh doanh không có ảnh hưởng đối với tay giao dịch, trong khi đó tay giao dịch lại kiểm soát hoàn toàn đối với nhân viên kinh doanh. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi nhân viên kinh doanh trẻ trông đầy sợ hãi thì tay giao dịch trẻ lại thong thả hút xì-gà. Hành động chuyên chế của giới giao dịch không gây ngạc nhiên cho ai cả. Họ là những kẻ gần gũi nhất với đồng tiền. Các vị điều hành chóp bu của công ty cũng là dân giao dịch. Chính Gutfreund cũng là một tay giao dịch. Thậm chí có những lời đồn đại thưa thớt – có thể do giới giao dịch khởi xướng, rằng hãy sa thải tất cả đám nhân viên kinh doanh, công ty đơn giản chỉ việc giao dịch trong không khí. Ai mà thèm những khách hàng chết tiệt chứ?

Những tay giao dịch trái phiếu giỏi có đầu óc nhanh nhạy và khả năng chịu đựng lớn. Họ quan sát các thị trường suốt 12 tiếng đồng hồ, đôi khi lên tới 16 tiếng một ngày – không chỉ với thị trường trái phiếu. Họ quan sát hàng chục loại thị trường hàng hóa và tài chính: cổ phiếu, dầu lửa, khí đốt tự nhiên, tiền tệ và bất kể thứ gì khác có thể theo phương thức nào đó gây ảnh hưởng tới thị trường trái phiếu. Họ ngồi vào ghế làm việc từ 7 giờ sáng và cứ thế cho đến tận tối mịt. Không mấy ai trong số họ quan tâm nói chuyện về công việc của mình; họ trầm lặng như những cựu chiến binh của cuộc chiến tranh mà rất ít người biết đến. Họ đánh giá lợi nhuận và tiền. Đặc biệt là tiền, và tất cả những thứ trên đời có thể mua bằng tiền.

Tôi bước vào công ty mà không có kế hoạch cụ thể nào cho tương lai của mình, vậy nên tôi sẵn sàng nghiên cứu gần như mọi thứ. Tuy nhiên, tôi nhanh chóng đi đến kết luận rằng tôi có thể chẳng bao giờ thành một tay giao dịch trái phiếu vì tôi đã gặp phần lớn bọn họ mà chẳng thấy ai giống mình cả. Trong chừng mực nào đó, tôi có thể nói chúng tôi chẳng có điểm chung nào. Và tôi suy xét cẩn thận việc mình trở thành một tay giao dịch giống như là việc tôi làm một người Trung Quốc vậy.

Do đó, tôi mặc định mình là nhân viên kinh doanh. Việc tôi hình dung bản thân là một nhân viên kinh doanh trái phiếu có vẻ tương đối hợp lý hơn là hình ảnh một tay giao dịch. Tôi đang trải qua quá trình chuyển tiếp lúng túng từ trường học sang làm việc bên trong Salomon như khi tôi ở ngoài Salomon vậy. Và nỗi thất vọng không được làm việc trên sàn giao dịch ngày càng làm tôi nản lòng khi chương trình đào tạo tiếp tục. Các nhân viên kinh

doanh trái phiếu từ tầng 41 nói với chúng tôi rằng họ là những nhà lãnh đạo công ty theo đúng nghĩa và có thể cung cấp cho tôi một mô hình vai trò, nhưng vẻ mặt sắt đen xì của họ chẳng có gì để bám víu vào được. Họ chẳng thể hiện mối quan tâm nào ngoài việc bán trái phiếu, và hiếm khi đề cập tới cuộc sống ngoài Salomon. Cuộc sống của họ dường như bắt đầu và sẽ chấm dứt trên tầng 41. Và tôi bắt đầu tự hỏi có phải tôi sắp sửa bước vào Vùng ảm đạm hay không.

Có nhiều hạng người đã thành công trên sàn giao dịch hơn so với suy nghĩ ban đầu của tôi. Một số từng nói chuyện với chúng tôi là những người thật kinh khủng. Họ chà đạp lên những người khác để tiến bước. Họ quấy rối phụ nữ. Họ làm cho các thực tập sinh cảm thấy nhục nhã. Họ không có khách hàng. Họ chỉ có nạn nhân. Còn những người khác đương nhiên là rất đáng được khâm phục. Họ thông cảm với những người xung quanh. Họ đối xử công bằng với khách hàng. Họ tử tế với thực tập sinh. Vấn đề không phải một Big Swinging Dick vốn dĩ là ác quỷ. Vấn đề là ở chỗ, anh ta không tự coi bản thân là xấu hay tốt chừng nào anh ta còn có thể vung cây gậy lớn của mình. Những kẻ xấu không phải chịu sự trừng phạt đích đáng theo Đạo luật V trên tầng 41. Họ đã thăng hoa (mặc dù thành công vì là người xấu, hay có điều gì đó trong công việc kinh doanh đã hoàn toàn ưu đãi họ, thì chúng cũng chẳng liên quan gì đến nhau). Lòng tốt không được đếm xỉa trên sàn giao dịch. Nó vô thưởng vô phạt. Có thể là có hoặc có thể là không.

Bởi vì tầng 41 là ngôi nhà được lựa chọn của những kẻ có tham vọng nhất, và bởi vì không có quy tắc nào khống chế sự mưu cầu về lợi ích và danh tiếng, những người làm việc ở đó, kể cả những kẻ khát máu nhất, cũng có vẻ rình rập nhau. Nơi ấy được chi phối bởi một quan niệm đơn giản, rằng sự mưu cầu không kiềm chế về tư lợi cá nhân là lành mạnh. Ăn thịt người hoặc bị người ăn thịt. Những thành viên của tầng 41 lúc nào cũng phải để mắt xem liệu có ai đó đang rình mò theo dõi mình không. Mức độ về tư cách đạo đức có thể chấp nhận được trong Salomon Brothers quả thực là rộng rãi. Người ta cho rằng khả năng của thị trường tự do đã nhào nặn nên cách cư xử của con người thành một khuôn mẫu được xã hội chấp nhận.

Là một thực tập sinh của Salomon, hẳn nhiên bạn không quá băn khoăn nhiều về tư cách đạo đức. Bạn cứ cố để tồn tại thôi. Bạn cảm thấy được tâng bốc khi ở trong cùng nhóm với những kẻ luôn luôn hất cẳng mọi người. Như một đứa trẻ con bị kẻ hay bắt nạt ở trường kín đáo đối xử tử tế, bạn có vẻ không nhận thấy những thiếu sót của dân buôn trái phiếu để đổi lấy sự che chở của họ. Tôi

đã để ý khi những người này đến nói chuyện với chúng tôi và quan sát biểu hiện tính cách của những người thuộc loại mà tôi chưa bao giờ gặp phải từ trước tới nay, trừ trong tiểu thuyết. Như một sinh viên, bạn phải bắt đầu từ tiền đề thành công của mỗi người trong số này, rồi phải cố chỉ ra lý do tại sao. Và lần đầu tiên, với lối tư duy này, tôi xem cách Human Piranha hành động.

Human Piranha (Người cá hung dữ – Piranha là loại cá ăn thịt hung dữ ở sông Amazon) đã đến nói chuyện với chúng tôi về trái phiếu chính phủ, mặc dù anh ta thông thạo việc quản lý đồng tiền đến mức có thể nói về bất cứ thứ gì mình muốn. Anh ta là tay kinh doanh trái phiếu duy nhất khiến những tay giao dịch khác e dè bởi anh ta còn hiểu công việc của họ rõ hơn họ, và nếu họ muốn chơi xỏ bằng cách đưa cho anh ta một mức giá sai, thì anh ta thường có cách để làm cho họ bẽ mặt bằng lời nói và tiếng huýt chế giễu. Điều đó đã làm cho đám nhân viên kinh doanh hết sức thỏa mãn khi xem anh ta hành động.

Dáng người Human Piranha thấp và to ngang, giống như một cầu thủ tiền đạo trong đội bóng bầu dục. Sự bất thường nhất về anh ta là việc thể hiện nét băng giá trên khuôn mặt. Đôi mắt đen của anh ta thực ra là hai cái lỗ đen hiếm khi di chuyển. Và khi chúng di chuyển thì rất chậm chạp, trông như kính tiềm vọng vậy. Miệng anh ta gần như không bao giờ thay đổi hình dạng, nó chỉ hơi mở rộng ra và thu nhỏ lại một cách tương đối khi anh ta nói. Từ khuôn miệng đó chỉ toàn toát ra luồng khí phân tích và báng bổ.

Ngày hôm đó, Piranha bắt đầu bằng cách chĩa vào chính phủ Pháp. Chính phủ Pháp đã phát hành một loại trái phiếu được mọi người gọi là Giscard (đúng như loại trái phiếu được Tom Wolfe mô tả trong cuốn Bonfire of the Vanities (Lửa phù hoa). Wolfe biết tới trái phiếu Giscard qua một tay giao dịch ở Salomon, và trên thực tế, để xây dựng nên nhân vật tay giao dịch huyền thoại trong tiểu thuyết của mình, Wolfe đã phải lên tầng 41 và ngồi gần Human Piranha). Giscard đã gây rắc rối cho Piranha. Sở dĩ nó có tên như vậy vì là con đẻ mang chất xám của chính phủ do Valéry Giscard d'Estaing đứng đầu. Năm 1978, chính phủ Pháp đã thu được khoảng 1 tỷ đô-la từ trái phiếu đó. Nhưng đó không phải là vấn đề. Vấn đề là ở chỗ một số điều kiện quy định rằng trái phiếu đó có thể chuyển đổi được thành vàng với giá 32 đô-la/ounce, nghĩa là người nắm giữ số trái phiếu trị giá 32 triệu đô-la nếu không muốn nhận tiền mặt thì có thể nhận 1 triệu ounce vàng.

"Những con ếch chết mẹ đó đang tự để cho da mặt của chúng bị xé toạc ra," Piranha nói, hàm ý rằng chính chủ Pháp lúc này đang

mất nhiều tiền vì đã phát hành trái phiếu Giscard, thực tế chúng có thể đổi thành vàng và giá vàng hiện tại là 500 đô-la/ounce. Sự ngu xuẩn của những con ếch chết tiệt đó đã khiến anh ta cảm thấy kinh tởm. Anh ta liên tưởng những con ếch đó với thói quen kết thúc công việc vào lúc 5 giờ chiều của người Pháp. Nguyên tắc làm việc kiểu châu Âu là thứ anh ta nhạo báng, mặc dù anh ta thể hiện điều đó theo cách khác. Có lần anh ta chửi một nhóm người châu Âu lục địa và người Anh trong Salomon đang phàn nàn về tình trạng làm việc quá sức bằng cách gọi họ là "đám pêđê châu Âu".

Ngay khi kết thúc câu chuyện về nước Pháp, anh ta liền rút ra các biểu đồ thể hiện cách thức mà người ta kinh doanh dựa trên sự chênh lệch giá trái phiếu chính phủ. Khi anh ta nói, những người ở dãy ghế trước trở nên hoảng sợ, còn những người ở dãy ghế sau bắt đầu cười rúc rích, và những người dãy trước càng sợ hãi hơn, lo sợ rằng những người ngồi dãy ghế sau sẽ làm cho Piranha ăn thịt tất cả chúng tôi. Piranha không nói chuyện như một người bình thường. Anh ta nói kiểu như "Đ. mẹ nếu mày mua các trái phiếu đ. mẹ này trong một đ. mẹ một vụ giao dịch, thì đ. mẹ mày sẽ bị đ. mẹ", và "nếu mày không để ý đ. mẹ trong cái thời hạn đ. mẹ hai năm, đ. mẹ mày sẽ bị lột đ.mẹ da mặt." Danh từ, động từ, tính từ đều đầy rẫy "đ. mẹ", không còn chỗ trống nào trong mỗi câu phát biểu của anh ta. Thế giới của anh ta đầy những vật vô tri vô giác đang "đ. mẹ" nhau và những con người đang "bị lột da mặt". Chúng tôi chưa bao giờ được biết về những con người "bị lột da mặt" này. Và anh ta thường xuyên nói điều đó như một cái tật đến mức mà mỗi lần anh ta nói lại điều đó, dãy ghế sau lại cười rúc rích. Human Piranha, một sinh viên tốt nghiệp Harvard, chẳng đoái hoài gì về điều đấy. Anh ta luôn luôn như thế.

Hàng chục nhân viên kinh doanh và những tay giao dịch của ba nhóm trái phiếu (chính phủ, công ty và thế chấp) đã đến thuyết giảng trong chương trình đào tạo của chúng tôi. Tôi chỉ nhớ được một vài người mà thôi. Human Piranha xuất thân từ giới kinh doanh trái phiếu chính phủ, nét đặc trưng của anh ta là những câu "đ. mẹ" chứ không phải là đặc điểm của những người kinh doanh trong lĩnh vực này. Một người đại diện cho công ty thường hay trích dẫn thành ngữ. Nhưng con người này có một cách tiếp cận khác biệt, mang hàm ý dọa dẫm chúng tôi. Human Piranha làm cho những người ở hàng ghế trước e sợ, nhưng với dãy ghế sau anh ta chỉ tỏ ra kỳ quặc. Một con người đại diện cho công ty lại dọa dẫm tất cả mọi người.

Vào một buổi sáng, ông ta đến sớm mà không báo trước, khoảng

chín tuần sau khi bắt đầu chương trình. Tên của ông ta... Chà, chúng ta hãy gọi là Sangfroid (Kẻ máu lạnh), vì nước đá đang chảy qua những mạch máu của ông ta. Mỗi khi ông ta nói lại phát ra một chất giọng kiểu Anh cao và nhẹ, càng làm tăng sự ớn lạnh và chọc thủng cả bầu không khí. Ông ta có chiều cao vừa phải, đủ để quan sát toàn bộ lớp học – gồm 12 dãy ghế ngang và 15 dãy dọc. Một lối đi giữa các dãy ghế chạy suốt căn phòng từ đằng trước đến đằng sau. Độ một phút sau khi ông ta đến, ông ta chẳng nói gì. Một phút dường như trở nên dằng dặc khi nó hoàn toàn thuộc về một con người cao to, lạnh lùng trong bộ vest màu xám đang liếc nhìn 127 thực tập sinh bị trói.

Sangfroid đi lại giữa các hàng ghế. Nhiều lúc ông ta làm dãy ghế sau hoảng sợ. Bạn có thể nghe thấy họ thì thầm: "Tại sao lão lại đi xuống đây nhỉ? Lão không thể làm thế, lão... đang... tính... làm gì?" Nhưng ông ta đã dừng lại trước khi đi tới dãy ghế sau cùng. Ông ta chọn một người nào đó đang ngồi trên mép ghế ở giữa căn phòng và hỏi: "Tên anh là gì?"

"Ron Rosenberg," cậu thực tập sinh đó nói.

"Ồ, vậy Ron!" Sangfroid nói, "hôm nay LIBOR bao nhiêu?

LIBOR? LIBOR? Mấy người dãy ghế sau thì thầm với nhau: "LIBOR là cái quái gì?" LIBOR là viết tắt của cụm từ "London interbank offered rate" (lãi suất cho vay liên ngân hàng London). Nó là lãi suất tại London mà ngân hàng này cho ngân hàng khác vay, nó được niêm yết vào lúc 8h sáng theo giờ London hoặc 3 giờ sáng theo giờ New York. Điều đó có nghĩa là cậu thực tập sinh đó có 4 tiếng đồng hồ để tìm ra lãi suất LIBOR trước khi giờ học bắt đầu lúc 7h sáng. Cùng với mọi thông tin khác trên thị trường cổ phiếu, sáng nay Sangfroid mong đợi LIBOR từ chót lưỡi của chúng tôi.

"Sáng nay," Ron nói, "LIBOR là 7,25%, tăng 25 điểm so với ngày hôm qua". Hết sức tuyệt vời! Sangfroid đã tình cờ gọi được một người trong lớp biết về lãi suất LIBOR. Ít nhất là một nửa lớp không thể biết LIBOR nghĩa là gì, và số người biết rằng lãi suất này được giao dịch ở đâu lại càng ít hơn.

Tuy nhiên, Sanfroild chấp nhận câu trả lời một cách lạnh nhạt, thậm chí ông ta không thèm khen ngợi Rosenberg. Ông tiếp tục tiến về phía cuối lớp và sự căng thẳng gia tăng theo mỗi bước chân.

"Cậu," ông ta nói với một người ở dãy ghế sau, "tên cậu là gì?"

“Bill Lewis,” cậu thực tập sinh đó trả lời.

“Bill, sáng nay chênh lệch TED là bao nhiêu?” Sangfroid hỏi và mọi người toát mồ hôi. TED là mức chênh lệch giữa lãi suất LIBOR và lãi suất trái phiếu kho bạc Mỹ kỳ hạn ba tháng. Mức chênh lệch này vừa được công bố nửa tiếng trước lúc lớp học bắt đầu. Cái đó không thành vấn đề. Vấn đề là Lewis chẳng biết bất cứ thứ gì. Với Lewis, thờ ơ là vấn đề nguyên tắc. Anh ta đỏ mặt, cắn môi và nhìn với vẻ thách thức vào Sangfoird: “Tôi không biết.”

“Tại sao không?” Sangfroid hỏi.

“Sáng nay tôi không xem cái đó,” Lewis trả lời.

Sự tiếp cận với kiến thức thị trường! Đây chính là điều mà Sangfroid xông vào tận phía sau lớp học để tìm kiếm. Kết quả là: dốt nát, lười biếng, thiếu lòng tận tâm với công việc. Điều này không thể chấp nhận được, ông ta nói với chúng tôi. Một thực tập sinh ở Salomon phải luôn cập nhật thông tin và có đủ năng lực, như Gutfreund hay nói. Không còn nghi ngờ nữa, ấn tượng kém cỏi về chúng tôi đang được hình thành trên sàn giao dịch. Rồi ông ta bỏ đi, nhưng trước khi bỏ đi, ông ta cho chúng tôi biết rằng thỉnh thoảng ông ta sẽ tạt lại đây.

Sangfroid và Huma Piranha hóa ra lại là hai người mà tôi thích nhất. Không có chút nhẩm nhí nào về họ. Họ thô lỗ nhưng cũng rất tự trọng, và theo tôi nghĩ, họ công bằng. Vấn đề ở tầng 41 là những con người ở đó rất cứng rắn và không công bằng – theo lời kể của nhiều thực tập sinh, là những tên khốn nạn. Bạn tồn tại được với Human Piranha và Sangfoird bằng cách đơn giản là tự lượng sức mình. Làm sao bạn có thể sống sót với một tay giao dịch sẽ ném chiếc điện thoại vào đầu bạn mỗi khi bạn bước qua bàn của hắn ta? Làm sao một cô gái đối phó được với một viên quản lý đã có vợ luôn tìm cách quyến rũ cô ta mỗi khi hắn thấy cô ta một mình? Chương trình đào tạo này không phải là lớp học về sự sống còn, nhưng đôi khi người trong cuộc lại đặt sự khủng khiếp của tầng 41 vào một viễn cảnh. Riêng tôi, người đó là Richard O’Grady – một tay kinh doanh trái phiếu trẻ, mới tốt nghiệp khóa đào tạo được một năm và đang làm việc tại tầng 41.

Khi O’Grady bước vào lớp, điều đầu tiên anh ta làm là tắt chiếc máy video thường dùng để thu lại diễn biến của lớp học. Sau đó, anh ta đóng cửa và sau nữa là kiểm tra xem có kẻ nghe lén nào ở gần cửa sổ hay không rồi đóng chặt cửa sổ lại. Chỉ sau đó anh ta mới ngồi xuống.

Anh ta bắt đầu kể lại cho chúng tôi nghe nguyên do anh ta đến với Salomon. Anh ta từng là một trong những luật sư của công ty. Luật sư, khi thấy số tiền mà giới giao dịch kiếm được, cuối cùng cũng trở thành tay giao dịch. Thật ra chính công ty đã mời O'Grady nộp đơn ứng cử. Cuộc phỏng vấn vào chiều ngày thứ Sáu. Đó là buổi phỏng vấn đầu tiên với vị giám đốc quản lý tên là Lee Kimmell. Khi O'Grady bước vào phòng làm việc của Kimmell thì ông ta đang đọc bản lý lịch của anh. Ông ta ngước lên và nói: "Amherst Phi Beta Kappa [bằng khen đặc biệt cho kết quả học tập], vận động viên ngôi sao, Trường Luật Harvard, anh nhất định phải chơi gái nhiều lắm." O'Grady cười lớn (làm gì nữa bây giờ?).

"Cười cái gì?" Kimmell hỏi.

"Cái ý nghĩ tôi chơi gái nhiều lắm," O'Grady đáp.

"Nó chẳng có gì buồn cười," Kimmel nói, một sự đổi bại từ giọng ông ta tuôn ra. "Anh chơi gái nhiều cỡ nào?"

"Đó không phải là việc của ông," O'Grady nói.

Kimmell đập bàn: "Đừng có tào lao. Nếu tôi muốn biết, anh phải nói cho tôi nghe. Hiểu không?"

Và bằng cách nào đó O'Grady ngoằn nghèo khỏi cuộc phỏng vấn này và những cuộc phỏng vấn khác, và cho đến cuối ngày, anh ta gặp Leo Corbett, người đã phỏng vấn và nhận tôi.

"Này Dick (tên thân mật của Richard)", Corbett nói, "anh sẽ nói gì nếu tôi sẽ nhận anh vào làm?"

"À…," O'Grady nói, "Tôi rất thích làm việc cho Salomon, nhưng tôi cũng thích về nhà và nghĩ đến việc này trong vòng một hay hai ngày."

"Giọng anh giống như một luật sư hơn là một tay giao dịch," Corbett nói.

"Leo, không phải tôi đang làm một vụ giao dịch, tôi đang thực hiện một cuộc đầu tư." O'Grady đáp.

"Tôi không muốn nghe những cục phân bò thông minh của Trường Luật Harvard," Corbett nói. "Tôi bắt đầu nghĩ anh đang phạm một sai lầm lớn… Tôi sẽ bước ra khỏi đây và quay trở lại trong 10 phút, và khi trở lại, tôi muốn nghe câu trả lời."

Phản ứng đầu tiên của O'Grady, anh ta kể lại, là anh ta vừa mới phạm một quyết định sai thê thảm. Sau đó anh ta suy nghĩ lại như một con người (cái hay của O'Grady khác hẳn với những người khác ở tầng 41 vì anh ta có vẻ là một người thành thật). Salomon mời anh ta phỏng vấn. Ở đâu từ trên trời rơi xuống những tên "đầu đít" đưa ra tối hậu thư như vậy? O'Grady trở nên giận dữ. Corbett đã bỏ đi lâu hơn ông ta hứa và khiến O'Grady càng giận dữ hơn.

"Và…" Corbett nói khi ông ta quay lại.

"Và, tôi sẽ không làm việc ở đây vì tất cả tiền bạc trên thế giới này," O'Grady đáp. "Tôi chưa bao giờ gặp nhiều cái lỗ thối như vậy trong cuộc đời mình. Hãy giữ lại việc làm này và đi mà dán nó vào cái lỗ thối của ông."

"Cuối cùng thì tôi cũng nghe được vài thứ tôi thích," Corbett nói. "Đó là câu thông minh đầu tiên mà anh thốt ra trong cả ngày hôm nay".

O'Grady chạy khỏi Salomon Brothers và nhận một công việc tại một công ty khác ở Phố Wall. Nhưng đó chỉ là bắt đầu của câu chuyện. Câu chuyện, O'Grady nói, lại tiếp tục một năm sau khi anh ta nói chuyện với Leo Corbett. Salomon gọi lại cho anh ta và đã xin lỗi về cách xử sự của mình. Đó là việc làm thông minh bởi vì O'Grady không chỉ đã trở thành một tay giao dịch trái phiếu xuất sắc mà còn là một của quý hiếm rất đáng cần cho sàn giao dịch (tôi từng thấy anh ta cho người ăn xin vài đồng lẻ). Đáng ngạc nhiên ở đây không phải là Salomon gọi mà là anh ta đồng ý lắng nghe. Điều duy nhất mà lịch sử dạy chúng ta, như một người rộng lượng từng nói, chẳng là gì cả. O'Grady nhận lời Salomon Brothers.

Và bây giờ anh ta chuẩn bị nói về thứ mà tất cả chúng tôi đều muốn biết. "Vậy thì các cậu muốn biết làm cách nào đối phó với những thằng lỗ thối đó, phải không?" Đám thực tập sinh gật đầu ngay. O'Grady nói anh ta phát hiện ra điều bí mật sớm hơn hầu hết những người khác. Khi mới bắt đầu, anh ta gặp ngay một bài học kinh nghiệm.

Lúc đó anh ta là chân sai vặt cho một tay kinh doanh trái phiếu có thâm niên tên là Penn King, một Big Swinging Dick tóc vàng, cao to. Vào một ngày nọ, King bảo anh ta tìm giá của bốn loại trái phiếu cho một vị khách hàng lớn, Morgan Guaranty. O'Grady chạy đi nhờ một tay giao dịch gần đó tìm giúp. Và khi tay giao dịch đó

nhìn thấy anh ta, hắn quát:

“Mẹ kiếp, mày muốn gì?”

“Chỉ vài cái giá thôi,” O’Grady nhỏ nhẹ.

“Tao đang bận,” tay giao dịch đáp.

Thôi thì, O’Grady nghĩ, mình sẽ tìm thử giá trên máy Quotron vậy [máy tính chuyên dụng cho dân buôn tài chính]. Và khi O’Grady đang gõ bàn phím, Penn King yêu cầu bảng giá cho khách hàng: “Tôi đã nói với cậu là lấy cho tôi bảng giá, thật là đồ chết tiệt!” Thế là O’Grady chạy lại tay giao dịch đó và hỏi lần nữa.

“Mẹ kiếp,” tay giao dịch chửi thề, “nè, tìm trong đống giấy tờ này coi” và đưa cho O’Grady một xấp bảng giá trái phiếu.

O’Grady quay lại bàn và chỉ tìm thấy đầy đủ giá cả của các loại trái phiếu, trừ loại anh cần.

“Mấy cái giá chết tiệt ấy đâu?” Penn hỏi.

O’Grady giải thích câu chuyện giữa anh và tay giao dịch kia.

“Vậy thì, mày phải làm thế này này, mày nghe tao nói không?” Peen King hoàn toàn nổi khùng.

“Mày hãy đến chỗ thằng lỗ thối đó và nói: ‘Này thằng lỗ thối, mẹ kiếp, vì lần đầu mày đã đối xử tốt với tao như vậy, nên bây giờ thì đưa đây mấy cái giá chết tiệt cho Morgan Guaranty.’”

O’Grady quay lại chỗ tay giao dịch. Anh ta tính toán rằng mình có thể sửa lại, bỏ đi mấy phần về lỗ thối và mẹ kiếp. Trong đầu anh ta đã có một phiên bản sạch sẽ hơn.

“Này, tôi thành thật xin lỗi đã làm phiền anh,” O’Grady lên kế hoạch, “nhưng Morgan Guaranty là một trong những khách hàng lớn nhất của chúng ta và chúng tôi cần anh giúp đỡ…”

Nhưng khi anh ta tiến lại thì tay giao dịch đứng dậy và hét:

“Mẹ kiếp, mày đang làm cái quái gì ở đây? Tao đã nói taooo… đđđang… bbbận.”

“Nè, thằng lỗ thối,” O’Grady nói, quên luôn cái phiên bản sạch sẽ, “mẹ kiếp, vì lần đầu mày đã vô cùng tốt bụng, cho nên tốt hơn hết mày nên đưa cho tao mấy cái giá chết tiệt ngay bây giờ đi”.

Tay giao dịch đó ngả lưng vào ghế. O'Grady to hơn hắn gấp đôi. Còn anh ta đứng trước mặt và nhìn chòng chọc tay giao dịch khoảng 1 phút. "Thằng lỗ thối," anh ta gằn giọng lần nữa cho thêm tác dụng.

Và cuối cùng, tay giao dịch trông như bị ma ám. "Pennnnn!" hắn nửa hét nửa rên rỉ xuyên qua cái sàn giao dịch tới sếp của O'Grady. "Mẹ kiếp, có chuyện chó gì với thằng này vậy?"

Penn nhún vai một cách ngây thơ như thể ông ta chẳng biết gì. O'Grady quay trở về ghế, nơi có vài tay giao dịch đang đứng theo dõi diễn biến câu chuyện.

Tất nhiên, cuối cùng tay giao dịch đó cũng đi tới chỗ anh ta và chìa ra mấy cái giá.

"Và sau đó," OGrady nói với đám thực tập sinh, "hắn ta không còn 'mẹ kiếp' tôi nữa".

Như bạn có thể tưởng tượng, câu chuyện làm cho đám thực tập sinh ngồi dãy bàn cuối vui sướng điên loạn, giống như khán giả reo hò sau một cú sút thủng lưới. Còn dãy bàn đầu thì như bị một cục bướu nổi lên trong họng. Qua quá trình đào tạo và làm việc, O'Grady đã là một người lọc lõi và thoải mái. Đúng là trong con người anh ta có cái chất đểu cáng của dân Ireland, nhưng bất kỳ ai có thể ngang nhiên bước lên tầng 41, thì đó là O'Grady. Vậy thì luân lý của câu chuyện này là gì? Dễ ợt. Không có cách vòng vo nào để đánh bại ai đó trên tầng 41, ngay cả khi bạn tốt nghiệp Trường Luật Harvard, với bằng khen Phi Beta Kappa, là một ngôi sao thể thao và chơi gái tè le. Đâu là bí quyết để đối phó với mấy thằng lỗ thối? "Tập tạ hoặc karate," O'Grady nói.

Như để xác nhận ấn tượng này, theo gót O'Grady là ban trái phiếu thế chấp. Ngoại trừ John Meriwether, những tay giao dịch trong ban trái phiếu thế chấp đều là Big Swinging Dick của công ty. Ban này là nơi thu nhiều lợi nhuận nhất cho công ty và là nơi mà đám thực tập sinh nóng lòng muốn được làm việc. Nó có đủ điều kiện để được phép dơ bẩn. Và nó đã chấm dứt khóa đào tạo của chúng tôi.

Những chiếc bàn giao dịch trái phiếu thế chấp trên tầng 41 nằm giữa các cầu thang máy và cái góc mà tôi đã chọn để ẩn mình. Tôi đã chọn cái góc đó rất cẩn thận. Cái góc đó gồm một vị giám đốc điều hành thân thiện và một nhóm nhỏ những người bất bạo động của ông. Vị giám đốc này đã hứa cứu giúp tôi ra khỏi Ban cổ

phiếu ở Dallas. Ông cũng tạm thời cho tôi chỗ trú chân. Mỗi ngày khi ra khỏi cầu thang máy và hộc tốc chạy, tôi phải quyết định xem có nên đi qua khu giao dịch trái phiếu thế chấp không. Và mỗi ngày tôi đều quyết định không nên qua thì tốt hơn. Những tay giao dịch trái phiếu loại này đã phát ra luồng sóng có hại tới mức mà chiều nào tôi cũng phải tránh họ. Thế rồi sau đó tôi cảm thấy khó chịu. Họ nổi tiếng vì ném điện thoại vào đầu đám thực tập sinh và người ta bảo họ đã đặt dây dài thêm để tăng tầm ném. Về sau tôi thấy họ còn sử dụng những quả lựu đạn điện thoại đó đối với đám chuyên gia dày dạn nhưng làm việc thời vụ cho Salomon. Kể cả những kẻ làm việc ở Salomon Brothers nhiều năm và đã từng trải qua mọi sự lăng mạ vẫn không dám đi qua ban giao dịch trái phiếu thế chấp. Mọi công ty trên Phố Wall đều có những tên điếm giả xấu xa nhất, và đấy là của chúng tôi.

Mặc dù tôi lo sợ trước sự hiện diện của những tay giao dịch thế chấp, nhưng tôi vẫn cứ tò mò về công việc và ông chủ của họ, Lewie Ranieri. Mọi thực tập sinh ở Salomon đều tò mò về Ranieri. Lewie Ranieri là người cuồng nhiệt và có lẽ là một thiên tài, nhân vật truyền thuyết của Salomon, người đã khởi nghiệp từ phòng thư tín và leo lên được sàn giao dịch, sau đó tạo ra một thị trường trái phiếu thế chấp ở Mỹ (và bắt đầu một thị trường tương tự ở Anh). Ranieri là Salomon và Salomon là Ranieri. Ông ta liên tục được đem ra làm gương cho tất cả những gì đặc biệt về công ty chúng tôi. Ông ta là bằng chứng rằng sàn giao dịch là nơi trọng dụng nhân tài. Ở Salomon Brothers, do những gì Ranieri đã đạt được, rất nhiều cái dường như không thể đạt được lại có thể thành công ở Salomon. Tôi chưa bao giờ thấy con người vĩ đại đó. Nhưng tôi đã đọc về ông ta. Chúng tôi đã được báo rằng ông ta sẽ đến nói chuyện với chúng tôi.

Ông ta không xuất hiện. Thay vào đó, ông ta cử ba tay giao dịch cao cấp đại diện cho ban của ông ta đến. Cả ba người này cộng lại dễ lên tới khoảng 400 cân, tất cả cùng nhau đứng ngay trước lớp học, người ở giữa hút điếu xì-gà to nhất mà tôi từng thấy. Rẻ, nhưng to. Hắn là người mà tôi còn nhớ.

Hắn chẳng nói năng gì, chỉ lầm bầm và cười mỗi khi thực tập sinh đặt câu hỏi. Mấy chục thực tập sinh đều muốn giao dịch trái phiếu thế chấp. Do vậy họ đã đặt nhiều câu hỏi, song chẳng có câu trả lời nào. Có một thực tập sinh đã hỏi điều gì đó ngớ ngẩn, hắn chỉ phản ứng một lần duy nhất đó bằng tiếng Anh: "Vậy anh muốn trở thành tay giao dịch thế chấp?" Rồi cả ba bọn họ cùng phá lên cười nắc nẻ như một hạm đội tàu kéo đang ấn còi inh ỏi.

Cậu thực tập sinh xấu số đó muốn trở thành tay giao dịch trái phiếu thế chấp. Và 35 người khác cũng vậy. Đến khi kết thúc khóa đào tạo, có năm người được chọn. Tôi bị loại và như thế lại hay. Tôi được đưa về London để trở thành một nhân viên kinh doanh trái phiếu. Tôi sẽ trả hết vốn sách vở mà tôi học được trên sàn giao dịch London. Nhưng chính đây là lúc để tiếp tục câu chuyện về những tay giao dịch trái phiếu thế chấp, vì họ không chỉ là linh hồn của Salomon Brothers mà còn là thế giới vi mô của Phố Wall trong thập niên 1980. Thị trường trái phiếu thế chấp là một trong ba hay bốn trường hợp kinh điển mà sách giáo khoa sử dụng để minh họa cho sự thay đổi đang diễn ra trong thế giới tài chính. Tôi đã dõi theo những tay giao dịch trái phiếu thế chấp ngay từ vị trí của mình ở London, chủ yếu là vì tôi bị hút hồn bởi ý nghĩ rằng những kẻ đáng sợ và khó gần này đã có thể làm rất tốt cho chính họ. Tôi đã bị Ranieri làm mê hoặc. Trong mấy năm liền, ông ta và những tay giao dịch của mình đã kiếm được nhiều tiền hơn bất kỳ ai trên Phố Wall. Tôi không thích họ chút nào, song đó có thể chính là điểm lợi thế của họ. Sự hiện diện của họ là dấu hiệu sức mạnh của công ty, đúng như tôi là dấu hiệu của sự ốm yếu. Nếu như những tay giao dịch trái phiếu thế chấp này rời Salomon, tôi tính rằng, chúng tôi có lẽ cũng rời khỏi đó. Sẽ chẳng là gì cả ngoài một đám những gã bảnh trai.

Chương V
Tình anh em cùng hội

Tôi không làm ơn. Tôi tích lũy nợ.

—Ngạn ngữ của người Sicilian

Lúc đó là tháng 1 năm 1985, Matty Oliva vừa tốt nghiệp Đại học Harvard và hoàn thành xong chương trình đào tạo của Salomon Brother. Tin tốt lành là anh ta vừa nhận được công việc tốt nhất ở ban giao dịch thế chấp. Còn tin xấu là trong một năm đầu tiên, anh ta sẽ trở thành một đối tượng phải chịu đựng sự ngược đãi. Những tay giao dịch cấp cao vẫn duy trì sự ngược đãi đó cho đến khi mọi sự sáng tỏ. Nó rửa sạch mọi kỳ vọng của đám thực tập sinh, làm cho họ nhận ra rằng mình là loài hạ đẳng nhất mà Chúa đã tạo nên. Giới giao dịch là những kẻ bị đỗ lỗi cho câu chuyện tệ hại dưới đây đã xảy ra với Matty Oliva.

Vài tay giao dịch thường xuyên nhờ Matty mua thức ăn trưa. Họ hò hét: "Nè, thằng quái gở, lo kiếm vài món ngon cho tụi tao đi!" Trong khoảnh khắc bộc lộ thái độ xấu tính đó, họ tiếp tục, còn chút xíu nữa là lịch sự: "Tới giờ rồi, phải không nào, Matty?" Không cần phải lịch sự với Matty vì Matty là nô lệ. Không cần phải nói chính xác với anh ta mua cái gì bởi vì mỗi thực tập sinh đều biết rằng giới giao dịch thế chấp ăn bất cứ cái gì bất cứ lúc nào.

Giống như những gã say rượu khốn khổ, giới giao dịch thế chấp là những kẻ háu ăn. Không gì làm họ giận dữ hơn là sống mà không có đồ ăn, ngoại trừ bị việc gì đó làm gián đoạn bữa ăn. Nói cách khác, họ không phải là loại người bị béo phì vì bệnh hyperthyroid , chỉ uống Coca dành cho người ăn kiêng và nghe kẻ khác hỏi: "Làm sao anh lại mập vậy trong khi chẳng ăn gì cả?" Họ cũng không phải là loại người mập mạp dễ thương như Ed McMahon, được yêu mến bởi chẳng làm hại đến ai. Giới giao dịch thế chấp là những

con heo ủn ỉn, lắc lư cái bụng chướng giống như võ sĩ sumo. Khi bị sai bảo, cậu thực tập sinh chỉ cần mua tất cả thức ăn mà anh ta có thể xách về.

Vào ngày tháng Giêng định mệnh đó, Matty leo năm tầng cầu thang từ sàn giao dịch lên căn tin. Thật xấu hổ nếu để người ta thấy mình là một tên đầy tớ của bọn giao dịch thế chấp khi đi bằng thang máy, trong khi những thực tập sinh khác sung sướng được làm một người tự do. Matty nhanh chóng bỏ đầy khay với khoai tây chiên, hamburger, Coca-Cola, kẹo và bánh sô-cô-la, những thứ được sản xuất từ nhà bếp nổi tiếng ở Phố Wall nhiều lần bị Sở Y tế thành phố New York phạt. Sau đó anh ta chuồn khỏi đám bảo vệ mà không thèm trả tiền. Có thể gọi đó là một chiến thắng nho nhỏ, gọi đó là một sự quyết đoán, gọi đó là một hò reo nho nhỏ của một linh hồn bị ngược đãi thậm tệ. Hoặc đơn giản chỉ gọi đó là tiết kiệm. "Ăn rồi chuồn" không phải là điều hiếm khi xảy ra ở căn tin của Salomon Brothers. Ăn cắp không phải là sai lầm lớn của Matty. Sai lầm lớn là khoe khoang điều đó với một tay giao dịch béo phị.

Chiều hôm đó, Matty nhận được một cuộc điện thoại từ một người tự nhận làm việc cho "phòng điều tra đặc biệt của Ủy ban Giao dịch và Chứng khoán (SEC). Người này nói ông ta có quyền hạn với tất cả các căn tin ở Phố Wall và đang điều tra một báo cáo về ba khay thức ăn bị ăn cắp ở căn tin của Salomon Brothers. Matty có biết gì về việc đó?

"Ha ha ha," Matty trả lời, " thực là tức cười."

"Không," viên chức đó nói, "việc này rất nghiêm trọng, nguyên tắc đạo đức của Phố Wall phải được giám sát ở mọi cấp độ."

Matty lại cười thầm và cúp máy.

Sáng hôm sau, Matty vừa đến thì gặp ngay Michael Mortara, một trong những vị giám đốc quản lý của Salomon Brothers, đang chờ anh. Mortara là sếp của phòng giao dịch trái phiếu thế chấp. Mortara có vẻ không vui. Trong phòng làm việc của mình, ông ta hỏi Matty:

"Matty, tôi vừa nhận được một cú điện thoại từ phòng điều tra đặc biệt của SEC và tôi không biết phải làm sao. Có thật là anh đã ăn cắp đồ ăn của căn tin?

Matty gật đầu thú nhận.

“Lúc đó anh đang nghĩ gì vậy? Tôi thực không biết chuyện gì sẽ xảy ra nữa. Thôi, về bàn làm việc của anh và tôi sẽ gọi anh sau. Việc này không phải là nhỏ.” Mortara nói.

Cho đến cuối ngày, Matty phát điên giống như một kẻ trúng số nhưng đánh mất tấm vé số. Mặc dù anh ta còn trẻ, bị ngược đãi nhưng anh ta lại đang tiến rất gần đến thế giới của Big Swinging Dick. Thị trường thế chấp Hoa Kỳ đang phát triển nhanh hơn bất kỳ thị trường nào khác trên thế giới, giao dịch trái phiếu thế chấp là công việc tốt nhất của công ty lúc này, là công việc tốt nhất trên sàn giao dịch vào năm 1985 và có thể là công việc tốt nhất ở Phố Wall kể từ khi sàn giao dịch Salomon Brother thống trị Phố Wall.

Sau hai năm làm việc ở Salomon, một tay giao dịch thế chấp trẻ sẽ nhận được những lời chào mời từ Merrill Lynch, Bear Stearns, Goldman Sachs, Drexel Burnham và Morgan Stanley – tất cả các công ty này đang tuyệt vọng vì những thành công đầy ma thuật về trái phiếu thế chấp của Salomon Brothers. Những lời chào mời đó được bảo đảm với ít nhất là nửa triệu đô-la tiền lương trong một năm cộng một khoản ăn chia từ tiền lời. Matty còn trẻ, là tay giao dịch năm thứ nhất. Đến năm thứ tư, nếu anh ta thật sự giỏi với công việc, anh ta có thể kiếm được 1 triệu đô-la trước thuế. Thật là một thời điểm tốt ở một nơi tốt đối với một chàng trai 22 tuổi, và Matty – với sự cố gắng và may mắn, đã đặt mình chính xác vào nơi mà anh ta ao ước. Và bây giờ thì – bị SEC tóm ở căn tin. Việc này trầm trọng đến mức nào? Những tay giao dịch thế chấp khác nhìn anh ta gặm nhấm sự việc và dành cho anh ta hẳn một ngày để nghiền ngẫm sự đảo lộn của cuộc đời.

Sáng hôm sau, Matty phải lên trình diện John Gutfreund. Matty chưa bao giờ gặp Gutfreund hoặc chưa bao giờ cần phải gặp. “Gutfreund không thích nói chuyện suông với nhân viên quèn,” một tay giao dịch thế chấp giải thích với Matty. Nếu Gutfreund muốn gặp anh ta, sự việc đã trở thành scandal. Phòng làm việc của Gutfreund chỉ cách khoảng 15 m so với bàn của Matty. Bình thường nó trống trơn. Trong quãng sự nghiệp dài và hạnh phúc với Salamon, ông ta dường như chưa bao giờ bước chân vào đó. Mọi hy vọng của Matty bị dập tắt khi anh ta bước vào và nhìn thấy Mortara ngồi kế bên Gutfreund.

Gutfreund giảng một bài về tính nghiêm trọng của việc ăn cắp đồ ăn trong căn tin. Sau đó, ông ta nói: “Matthew, tôi đã có kết luận sau một cuộc họp dài đáng buồn với ban điều hành của công ty, và chúng tôi quyết định” – im lặng một lúc – “để anh tiếp tục làm việc trong lúc này. Tất cả những điều tôi có thể nói lúc này đó là khi

mọi việc rõ ràng hơn với SEC, chúng tôi sẽ cho anh biết sau."

Tất cả những gì một người đàn ông có trên thị trường là lời nói và danh dự của anh ta. Các khóa đào tạo đều được nghe điều này hàng năm từ John Gutfreund. Và vì Matty là người mới nên anh ta càng tin điều đó hơn. Xét từ mọi góc độ, Matty đoán sự nghiệp của mình đã bị đổ vỡ. Sự việc này sẽ mãi ám ảnh khi mà anh ta còn làm việc ở Phố Wall. Bất cứ lúc nào SEC đến điều tra về giao dịch nội gián hay ăn cắp đồ ăn, Matty sẽ là nghi phạm. Anh ta đã có tiền án. Mọi người sẽ xì xào bàn tán tên anh ta.

Khi Matty quay trở về bàn làm việc, trông anh ta thê thảm như thể đã nhìn thấy điểm tận cùng của thế giới, bởi sự hiện diện của khoảng chừng 20 tay giao dịch thế chấp xung quanh, cảnh tượng đó thật quá sức chịu đựng. Họ cố che giấu điệu cười rúc rích đằng sau những chiếc máy Quotron. Matty chợt chú ý đến xung quanh. Tuy nhiên, anh ta không chỉ nhìn thấy tất cả mọi người đang cười mà còn nhận ra rằng tất cả bọn họ đang cười mình. Anh ta đã bị chọn làm nạn nhân của "trò hề" ở phòng thế chấp. Đó là ý tưởng của Mortara, hơn nữa Mortara đã thuyết phục được Gutfreund cho mượn uy tín để mưu đồ của mình thêm chắc ăn. Matty ngây thơ đã loại bỏ khả năng một người như Gutfreund sẽ không bao giờ chơi mánh lới như vậy. Một lần nữa nó chứng minh sự nhẹ dạ không biên giới của đám thực tập sinh. Chỉ cần nghĩ về một điều này thôi: SEC mà lại đi bắt mấy tên ăn cắp đồ ăn của căn tin!

Nhưng Matty thất bại trong việc nhìn nhận sự hài hước. Gương mặt anh ta trông giống như một kẻ đang bị nhạo báng và anh ta bắt đầu khóc. Sau đó anh ta chạy khỏi sàn giao dịch, rồi đi xuống cầu thang. Anh ta toan tính sẽ không bao giờ quay trở lại đó nữa. Và chẳng ai chặn anh ta lại. Những tay giao dịch ôm bụng cười lăn cười bò. Mortara và Gutfreund cũng cười ha hả trong phòng làm việc của Gutfreund. Và cuối cùng, vì trách nhiệm hơn là lòng thương hại, một tay giao dịch tên là Andy Stone quay ra đi tìm Matty. Anh ta cảm thấy có trách nhiệm bởi vì Matty bị phân công làm nô lệ cho mình. Dù sao thì Stone cũng là một tay giao dịch có nhân tính. Stone mua một chai bia cho Matty ở tiền sảnh của tòa nhà One New York Plaza và cố gắng thuyết phục rằng chuyện xảy ra là dấu hiệu chứng tỏ mọi người thích anh ta. Sau vài tiếng đồng hồ cuốc bộ trên đường phố, Matty quyết định quay trở lại.

Tôi có thể tưởng tượng cái gì đã lướt qua trong đầu Matty khi mà anh ta lang thang xung quanh phía nam Manhattan. Lúc bình tĩnh trở lại, chắc chắn anh ta sẽ nhận ra rằng chẳng còn nơi nào khác để đi. Anh ta bị trói bởi cái còng bằng vàng của phòng giao

dịch trái phiếu thế chấp ở Salomon Brothers. Đám giao dịch – những kẻ đã khiến một anh chàng tốt nghiệp Harvard phải khốn khổ, đang hoàn toàn thống trị một phần ba thị trường. Có thể nói rằng họ là những nhân viên làm ra tiền nhiều nhất trên toàn nước Mỹ. Một mình họ có thể dạy Matty cũng như thống trị thị trường. Điều Stone nói không hẳn là sự thật, rằng những tay giao dịch chỉ làm chuyện tàn nhẫn với kẻ mà họ thích. Họ tàn nhẫn với tất cả mọi người. Tuy nhiên, sự tàn nhẫn đó không phải vì lý do cá nhân mà là vì nghi thức. "Trò hề" là lễ kết nạp chính thức. Dù sao thì sau một năm, Matty cũng sẽ ở về phía bên kia của "trò hề". Anh ta sẽ trở thành một tay giao dịch cười rúc rích sau chiếc máy Quotron khi một cậu thực tập sinh nào khác khóc lóc. Vào năm 1985, thật sự không có nơi nào khác tốt hơn chỗ làm việc của Michael Mortara và đám anh em "nghĩa khí" ở đó – những tay giao dịch trái phiếu thế chấp của Salomon Brothers.

1978-1981

Phố Wall đưa người đi vay đến với người cho vay. Cho tới mùa xuân năm 1978, khi Salomon Brothers hình thành ban trái phiếu thế chấp đầu tiên trên Phố Wall thì thuật ngữ người đi vay được dùng để chỉ các doanh nghiệp lớn, chính phủ liên bang, tiểu bang và chính quyền địa phương. Nó không bao gồm khu vực kinh tế cá nhân, chủ sở hữu nhà. Một thành viên của Salomon Brothers tên là Robert Dall nhận ra sự khác lạ này. Nhóm người đi vay phát triển nhanh nhất không phải là các chính phủ hay doanh nghiệp, mà là chủ sở hữu nhà. Từ đầu thập niên 1930, các nhà lập pháp đã tạo ra các quỹ dự trữ khuyến khích người Mỹ vay tiền để mua nhà ở. Điều hiển nhiên nhất trong những khuyến khích này là khả năng khấu trừ thuế của các khoản vay mua nhà. Điều hiển nhiên tiếp theo là ngành tiết kiệm và cho vay.

Ngành tiết kiệm và cho vay chiếm đa số trong các khoản vay mua nhà đối với người Mỹ trung lưu và đã nhận được sự bảo hộ và hậu thuẫn của chính phủ. Những thay đổi như chính sách bảo hiểm tiền gửi và sự nới lỏng về thuế, đã gián tiếp giảm chi phí lãi suất vay mua nhà do chi phí cấp vốn cho các khoản vay và tiết kiệm đã hạ thấp. Những người vận động về tiết kiệm và cho vay tại Washington đã viện dẫn cả nền dân chủ, quốc kỳ và món bánh táo khi đề cập đến một trong những thay đổi nói trên thông qua Quốc hội. Họ đứng về phía giới chủ sở hữu nhà, họ nói rằng quyền sở hữu nhà là một truyền thống của Mỹ. Để đứng lên ở Quốc hội và phát biểu chống lại quyền sở hữu nhà có lẽ về mặt chính trị giống như một chiến dịch chống lại bổn phận làm mẹ vậy. Được một chính sách công mang tính thân thiện thúc đẩy, lượng tiết

kiệm và cho vay đã gia tăng, lượng cho vay thế chấp đã tăng từ 55 tỷ đô-la năm 1950 lên 700 tỷ đô-la năm 1976. Vào tháng 1 năm 1980, con số đó lên tới 1,2 nghìn tỷ đô-la và doanh số thị trường thế chấp đã vượt qua tất cả các thị trường cổ phiếu Hoa Kỳ gộp lại, trở thành thị trường vốn lớn nhất thế giới.

Tuy nhiên, vào năm 1978, trên Phố Wall ít người nghĩ rằng thế chấp nhà có thể là việc làm ăn lớn. Mọi thứ về chúng dường như là nhỏ bé và không có ý nghĩa, ít nhất là đối với những người hàng ngày cố vấn cho các CEO và giới đứng đầu chính quyền. Những CEO trong ngành thế chấp nhà cũng là các chủ tịch tổ chức tiết kiệm và cho vay, thường lãnh đạo một cộng đồng nhỏ. Ông ta là người tài trợ cho chiếc xe diễu hành trong cuộc diễu hành trên đường phố, như thế đủ nói lên tất cả rồi phải không? Ông ta mặc bộ vest bằng vải pôliexte, có thu nhập ước tính lên tới năm con số nhưng làm việc với số giờ chỉ tính bằng một con số. Ông ta là thành viên câu lạc bộ Rotary hoặc Lions và cũng thuộc một nhóm người không trịnh trọng trong ngành công nghiệp tiết kiệm kiểu như câu lạc bộ 3-6-3: vay tiền với lãi suất 3%, cho vay tiền với lãi suất 6% và đến sân golf trước 3 giờ chiều.

Mỗi năm bốn nhân viên kinh doanh bán trái phiếu cho các tổ chức tiết kiệm và cho vay biểu diễn một vở kịch trào phúng cho khóa đào tạo của Salomon xem. Hai người đóng vai nhân viên kinh doanh Salomon, hai người còn lại đóng vai nhà quản lý của một tổ chức tiết kiệm và cho vay. Câu chuyện diễn ra như sau: nhân viên kinh doanh Salomon bước vào tổ chức đúng lúc các nhà quản lý tổ chức định đi ra, một tay cầm vợt tennis, tay kia cầm túi gậy chơi golf. Những người này mặc quần dài ca rô và áo khoác nylon cũng kẻ ca rô với ve áo rộng. Hai tay kinh doanh của Salomon bắt đầu nịnh hót hai vị quản lý. Họ tán dương cái ve áo của một vị. Lúc này vị thứ hai trở nên kiêu ngạo: "Các anh thấy những chiếc ve áo tung bay này chứ? Chúng thực uyển chuyển phải không?" Hắn nói với giọng Lone Star (miền Tây). "Những chiếc ve áo không thể nào giống những chiếc ve áo được trừ phi các anh nhìn chúng từ phía sau." Rồi hắn điệu đà xoay một vòng để những chiếc ve áo phất lên như cánh xòe trên vai.

Sau khi đã đùa giỡn xong, mấy tay kinh doanh Salomon bắt đầu đưa hai vị quản lý vào tròng. Họ mời chào hai vị này mua một tỷ đô-la swap lãi suất (hoán đổi lãi suất đi vay). Hai vị này rõ ràng không biết giao dịch swap lãi suất là cái gì, họ nhìn nhau nhún vai. Một tay nhân viên Salomon cố giải thích, song hai vị này chẳng thiết tha nghe và chỉ muốn chơi golf. Nhưng mấy tay kinh doanh Salomon cố khống chế họ và không để họ đi, cuối cùng hai

vị này nói: "Ừ thì bán cho chúng tôi một tỷ cái swap lãi suất đi để bọn tôi còn đi." Vở kịch kết thúc.

Đó là loại người kinh doanh thế chấp nhà – anh chàng chăn cừu bên cạnh những gã cao bồi trên Phố Wall. Những gã cao bồi buôn bán trái phiếu chính phủ và trái phiếu công ty. Và khi một gã cao bồi buôn bán trái phiếu thì anh ta khống chế chúng. Anh ta đứng dậy và hét toáng lên trên sàn giao dịch: " Tôi có 10 triệu trái phiếu lãi suất 8,5% của IBM bán với giá một ăn một đây, và tôi muốn đống chết tiệt này biến khỏi đây ngay bây giờ." Nhưng đến một triệu năm nữa, anh ta cũng không hình dung rằng mình sẽ gào lên: "Tôi có một vụ thế chấp nhà trị giá 62.000 đô-la của Mervin K. Finkleberger, giá một ăn một. Thời hạn còn 20 năm nữa, ông ta đang trả lãi suất 9%, đó là căn nhà với ba phòng ngủ xinh xắn ngay bên ngoài Norwalk. Giá ngon đây." Một tay giao dịch không thể khống chế được một chủ sở hữu nhà.

Vấn đề ở đây còn cơ bản hơn cả sự khinh thường đối với tầng lớp trung lưu Mỹ. Thế chấp không phải là những tờ giấy có thể buôn bán được, không phải là trái phiếu. Chúng là những khoản vay được các ngân hàng tiết kiệm ký cho vay và không được phép rời khỏi đó. Một khoản thế chấp nhà riêng lẻ là khoản đầu tư tủn mủn và rắc rối đối với Phố Wall – khu phố đã quen với những giao dịch có số lượng lớn hơn rất nhiều. Không một tay giao dịch hay nhà đầu tư nào lại lùng sục quanh các vùng ngoại ô để tìm ra xem chủ nhà vừa mới được vay tiền có đáng tin hay không. Để thế chấp nhà trở thành một trái phiếu, nó phải được loại bỏ tính cá nhân.

Tối thiểu một khoản thế chấp phải được góp chung với các khoản thế chấp của những chủ sở hữu nhà khác. Các tay giao dịch và nhà đầu tư có thể tin tưởng vào những con số thống kê và mua một lô bao gồm vài nghìn khoản vay thế chấp của một ngân hàng tiết kiệm và cho vay, mà theo luật xác suất trong đó chỉ có một phần nhỏ sẽ bị vỡ nợ. Các chứng chỉ có thể được phát hành, cho phép người sở hữu các chứng chỉ này được quyền hưởng lợi từ dòng tiền mặt của lô thế chấp đó, dựa trên tỷ lệ sở hữu giá trị của lô, như là một phần bánh được bảo đảm trong một chiếc bánh cố định. Có thể có hàng triệu lô như vậy, mỗi lô sẽ giữ các khoản thế chấp riêng theo từng chủng loại, mỗi lô chính nó phải đồng nhất. Chẳng hạn, một số lô sẽ là các thế chấp nhà ở trị giá dưới 110.000 đô-la và lãi suất 12%. Người nắm giữ các chứng chỉ từ lô đó sẽ được hưởng lãi suất 12%/năm trên khoản tiền của mình cộng thêm phần trăm anh ta được hưởng từ các khoản trả vốn gốc của chủ sở hữu nhà.

Do được chuẩn hóa, các chứng chỉ đó có thể được bán cho một quỹ hưu trí của Mỹ, một công ty tín thác ở Tokyo, một ngân hàng Thụy Sỹ hay một trùm tư bản tàu biển Hy Lạp trốn thuế đang sống trên chiếc thuyền buồm ở cảng Monte Carlo, hay bất kỳ ai có tiền đầu tư. Do được chuẩn hóa, các chứng chỉ đó có thể được buôn bán. Tất cả những gì mà một tay giao dịch nhìn thấy là trái phiếu đó. Tất cả những gì mà một tay giao dịch muốn xem là trái phiếu đó. Một trái phiếu mà anh ta có thể kiểm soát và khống chế. Một ranh giới không bao giờ được bước qua, đặt ngay giữa trung tâm của thị trường, một bên là chủ sở hữu nhà còn bên kia là các tay giao dịch và nhà đầu tư. Hai nhóm người này không bao giờ gặp nhau. Chủ sở hữu nhà chỉ gặp người quản lý quỹ tiết kiệm và cho vay địa phương của mình – tiền sẽ xuất phát từ két sắt của ông ta và một thời gian sau cũng quay lại đó. Các nhà đầu tư và giao dịch sẽ chỉ thấy các chứng chỉ mà thôi.

Lúc đầu Bob Dall rất tò mò về thế chấp khi làm việc cho một thành viên của Salomon tên là William Simon, người mà về sau trở thành Bộ trưởng Bộ Tài chính Hoa Kỳ dưới thời Gerald Ford (và thậm chí đã kiếm được 1 tỷ đô-la từ việc mua rẻ khoản tiết kiệm và cho vay của chính phủ Mỹ). Simon có nhiệm vụ giám sát những biến động trên thị trường thế chấp. Nhưng Dall cho biết, "có lẽ lúc đó ông ta chẳng tha thiết gì đến nó". Đầu thập niên 1970, Simon buôn bán trái phiếu Bộ Tài chính Hoa Kỳ cho Salomon Brothers. Ở bên ngoài Salomon, việc hét giá mua, giá bán các trái phiếu lúc đó không phải là một nghề hợp mốt. Về sau ông kể lại với nhà văn L. J. Davis: "Khi tôi mới bước chân vào hoạt động kinh doanh, thì giao dịch không phải là một nghề được kính trọng." "Trong đời, tôi chưa bao giờ thuê một tên cử nhân nào. Tôi thường bảo các tay giao dịch của mình rằng 'Nếu các cậu không giao dịch trái phiếu, hẳn các cậu phải đi lái xe tải. Đừng cố đem vẻ trí thức vào chốn thương trường. Chỉ giao dịch thôi!'"

Simon, không phải là sinh viên tốt nghiệp Harvard mà là kẻ bỏ học nửa chừng của Đại học Lafayette, đã vươn lên tới đỉnh cao. Ông không hấp dẫn được đám đông tham vọng trở thành tay giao dịch trong các chuyến đến thăm trường đại học hay trường kinh doanh, bởi vì ở đấy chẳng có đám đông nào tham vọng trở thành tay giao dịch. Những gì ông nói hoặc làm chẳng bao giờ được các tờ báo như New York Times hay Wall Street Journal quan tâm. Ai trong thập niên 1970 thèm quan tâm đến trái phiếu kho bạc? Dù vậy, ông vẫn cảm nhận và hành động. Đối với Salomon, ý tưởng là quan trọng và giới giao dịch trái phiếu kho bạc là vua. Trái phiếu kho bạc Hoa Kỳ là mốc xác định đối với mọi trái phiếu. Ông là người có thể điều khiển chúng trở thành chuẩn mực cho tất cả các

tay giao dịch.

Việc Simon chán ghét thị trường thế chấp nhà xuất phát từ một cuộc tranh cãi với Hiệp hội Thế chấp Quốc gia của Chính phủ (còn gọi là Ginnie Mae) vào năm 1970. Ginnie Mae bảo lãnh cho các khoản thế chấp nhà của công dân thuộc tầng lớp trung lưu, bởi vậy đã làm cho những người này tin tưởng tuyệt đối vào uy tín của Kho bạc Mỹ. Bất kỳ chủ sở hữu nhà nào có đủ tiêu chuẩn được vay một thế chấp của chương trình Federal Housing and Veterans Administration (Hội cựu chiến binh và Sở quản lý nhà đất liên bang), viết tắt là FHA/VA (chiếm khoảng 15% số người mua nhà tại Mỹ) sẽ được Ginnie Mae đóng dấu bảo lãnh. Ginnie Mae đã tìm cách để thu hút các khoản vay và bán chúng như các trái phiếu. Simon là cố vấn cho chính phủ và ông là người am hiểu nhất về trái phiếu, và đương nhiên ủng hộ thị trường thế chấp.

Giống như phần lớn các khoản thế chấp, các khoản vay được Ginnie Mae bảo lãnh đều phải trả phần vay gốc dần dần. Cũng như phần lớn các thế chấp, khoản vay này có thể trả đầy đủ trước hạn vào bất cứ lúc nào. Đây là kẽ hở lớn của những trái phiếu mà Ginnie Mae bán ra và Simon đã phát hiện thấy điều đó. Bất kỳ ai mua trái phiếu loại này đều rơi vào tình trạng tồi tệ hơn so với những người mua trái phiếu kho bạc và trái phiếu công ty, bởi họ không biết chắc thời hạn khoản vay kéo dài bao lâu. Nếu các con nợ đột nhiên trả vốn trước thời hạn thì người sở hữu trái phiếu loại này thay vì cứ nghĩ rằng mình đang cầm trong tay một trái phiếu thời hạn 30 năm lại thấy mình đang ngồi trên một đống tiền mặt.

Có khả năng rất cao nữa là nếu lãi suất hạ, toàn bộ các chủ nhà trong một khu vực dân cư sẽ tái cấp vốn các khoản thế chấp lãi suất cố định thời hạn 30 năm trước đây của mình bằng các khoản thế chấp có lãi suất thấp hơn. Việc này khiến cho người sở hữu trái phiếu thế chấp lại phải ngồi trên đống tiền mặt. Tiền mặt không phải là vấn đề nếu nhà đầu tư có thể tái đầu tư nó với cùng lãi suất của khoản vay ban đầu, hoặc ở mức lãi suất cao hơn. Nhưng vì lãi suất đã hạ, nhà đầu tư bị thua lỗ trên khoản tiền không thể cho vay cùng lãi suất như trước nữa. Và cũng không có gì lạ khi các chủ nhà luôn thích trả trước các khoản thế chấp của họ khi lãi suất hạ, vì lúc đó họ có thể tái cấp vốn cho ngôi nhà của mình ở mức lãi suất thấp hơn. Nói cách khác, đồng tiền được đầu tư vào những trái phiếu có thế chấp thường được hoàn lại vào thời điểm tồi tệ nhất đối với người cho vay.

Bill Simon đã cố thuyết phục Ginnie Mae bảo vệ người mua trái

phiếu thế chấp (người cho vay). Thay vì đơn giản chỉ việc chuyển tất cả dòng tiền mặt từ các chủ sở hữu nhà sang cho những người nắm giữ trái phiếu, ông đã tranh luận rằng bằng cách nào đó, các trái phiếu thế chấp phải tạo ra được những đặc tính cơ bản giống như trái phiếu bình thường với kỳ hạn thanh toán xác định. Nếu không, ông đặt ra câu hỏi, liệu ai sẽ mua những trái phiếu đó? Ai muốn sở hữu một trái phiếu mà kỳ hạn không rõ ràng? Ai muốn sống với những điều không chắc chắn để rồi không biết khi nào mình sẽ lấy được tiền lại? Khi Ginnie Mae phớt lờ đi sự phản đối đó thì Bill Simon cũng phớt lờ luôn Ginnie Mae. Ông được bổ nhiệm một chức danh mà Salomon gọi là Grunt (người tiên phong)– một nhà phân tích trong bộ phận tài chính doanh nghiệp, chịu trách nhiệm về các thị trường chứng khoán thế chấp mới. Thực tế thì các Grunt này chẳng giữ trách nhiệm gì. Nói cách khác, làm gì có trách nhiệm nào để mà giữ.

Suốt cả ngày, Bob Dall đi vay tiền để cấp vốn cho các khoản cá cược của Bill Simon trên thị trường trái phiếu chính phủ Hoa Kỳ. Dall đang chủ động giao dịch tiền mặt. Ngày nào ông ta cũng xoay xở để vay với mức lãi suất thấp nhất và cho vay với mức lãi suất cao nhất. Nhưng ông ta chỉ vay và cho vay trong một ngày. Ngày hôm sau ông ta lại đến văn phòng và bắt đầu lại từ đầu. Giao dịch tiền mặt không giống như giao dịch trái phiếu, không bao giờ là hợp thời cả, kể cả ở Salomon Brothers. Tiền mặt là thứ hàng hóa ít dao động nhất được giao dịch bởi Salomon Brothers và vì thế cũng ít rủi ro nhất.

Dù sao thì giao dịch tiền mặt vẫn là giao dịch. Ít nhất nó cũng đòi hỏi thần kinh thép và tính logic giống như trong giao dịch trái phiếu vậy. Bằng chứng là vào ngày đầu trong nghề của mình, Dall đã mua (vay) 50 triệu đô-la trên thị trường. Ông ta kiểm tra và phát hiện thị trường tiền tệ có lãi suất 4-4,25% nghĩa là ông ta có thể mua (vay) ở mức 4,25% hoặc bán (cho vay) ở mức 4%. Tuy nhiên, khi ông ta cố đặt mua 50 triệu đô-la ở mức 4,25% thì thị trường đã nhanh chóng tăng lên mức 4,25-4,5%. Những người bán thật sự hoảng sợ trước một khách mua lớn. Dall lại đặt giá 4,5% và thị trường tăng lên tới mức 4,5-4,75%. Ông ta tăng giá đặt mua của mình thêm vài lần nữa nhưng vẫn với kết quả ấy, rồi ông chạy đến văn phòng của Bill Simon nói rằng ông ta không thể nào mua được tiền. Tất cả bọn bán đang chạy như vịt.

“Thế thì anh hãy làm kẻ bán,” Simon nói.

Vậy là Dall trở thành kẻ bán, mặc dù thực tế ông ta cần mua. Ông ta bán 50 triệu đô-la với mức 5,5%. Ông lại bán thêm 50 triệu đô-

la nữa với mức 5,5%. Sau đó, đúng như Simon dự đoán, thị trường sụp đổ. Mọi người đều muốn bán. Không có người nào mua. "Bây giờ hãy mua lại chúng đi," Simon nói lúc thị trường đạt mức 4%. Vậy là Dall không chỉ có được 50 triệu đô-la ông ta cần ở mức 4%, mà còn được thêm một món lãi từ số tiền ông ta đã bán với mức lãi suất cao hơn. Đó là cách một tay giao dịch của Salomon tư duy: Trong một phút, ông ta có thể quên đi bất cứ điều gì mà mình đang muốn làm và đặt ngón tay vào mạch đập của thị trường. Nếu thị trường cảm thấy bồn chồn, nếu mọi người hoảng sợ hay tuyệt vọng thì ông ta sẽ dồn họ như bầy cừu vào một góc rồi bắt họ phải trả giá vì tính không quyết đoán. Ông ta ngồi trên thị trường đợi cho đến khi nó nôn ra những đồng tiền vàng mới thôi. Sau đó ông ta mới để tâm tới những điều mình muốn làm.

Bob Dall yêu thích công việc giao dịch. Mặc dù không chịu trách nhiệm chính thức nào đối với Ginnie Mae nhưng ông ta đã bắt đầu giao dịch chứng khoán thế chấp. Ai đó phải làm thôi. Tháng 9 năm 1977, Dall tự đặt mình dưới danh nghĩa của Salomon Brothers đối với các chứng khoán thế chấp. Cùng với Stephen Joseph, anh trai của Fred Joseph – CEO Drexel, lần đầu tiên Dall phát hành các chứng khoán thế chấp với tư cách tư nhân. Họ thuyết phục Ngân hàng Hoa Kỳ bán các khoản vay mua nhà của nó dưới hình thức các trái phiếu. Họ thuyết phục giới đầu tư – chẳng hạn như các công ty bảo hiểm – mua các trái phiếu thế chấp mới này. Sau đó, Ngân hàng Hoa Kỳ sẽ nhận được số tiền mà ban đầu nó đã cho người dân vay để mua nhà, rồi từ đấy có thể cho vay tiếp. Chủ sở hữu nhà tiếp tục viết séc thanh toán các thế chấp của mình cho Ngân hàng Hoa Kỳ, nhưng số tiền đó được chuyển sang cho khách hàng của Salomon Brothers – những người đã mua các trái phiếu của Ngân hàng Hoa Kỳ.

Dall đã dự cảm chắc chắn rằng đó là làn sóng của tương lai. Ông cho rằng sự bùng nổ về nhu cầu nhà ở sẽ mở rộng nguồn tài trợ. Dân số đang già hóa. Ngày càng ít người Mỹ chỉ sử dụng một ngôi nhà. Quốc gia đã giàu có hơn, càng có thêm nhiều người muốn mua ngôi nhà thứ hai. Các quỹ tiết kiệm và cho vay không thể tăng đủ nhanh để đáp ứng nhu cầu vay. Ông ta cũng thấy rõ sự mất cân đối trong hệ thống do sự dịch chuyển dân số từ Rust Belt tới Sun Belt (Bắc xuống Nam) gây nên. Các tổ chức tiết kiệm ở Sun Belt có các khoản tiền gửi nhỏ và có nhiều nhu cầu vay tiền từ những người mua nhà. Các tổ chức tiết kiệm ở Rust Belt lại giữ nhiều khoản tiền lớn trong khi không có nhu cầu vay. Dall đã nhìn thấy một giải pháp. Rust Belt có thể cho những chủ sở hữu nhà ở Sun Belt vay một cách có hiệu quả bằng việc mua trái phiếu thế chấp của các tổ chức tiết kiệm ở Sun Belt.

Theo đề nghị của ủy ban quản trị Salomon Brothers, Dall đã trình một bản báo cáo dài ba trang tóm tắt quan điểm của mình về thị trường, thuyết phục được John Gutfreund dẹp hoạt động giao dịch của Ginnie Mae ra khỏi ban giao dịch trái phiếu chính phủ và thiết lập một ban thế chấp. Đó là vào mùa xuân năm 1978 và Gutfreund vừa được vị tiền nhiệm William Salomon – con trai của một trong ba nhà sáng lập công ty, bổ nhiệm chức chủ tịch. Dall ngừng giao dịch tiền, chuyển sang một chiếc ghế cách bàn làm việc cũ của ông ta vài mét và bắt đầu nghiền ngẫm ý tưởng cho tương lai. Ông ta nhận thấy mình cần có một chuyên gia tài chính để thương lượng với các ngân hàng và tổ chức tiết kiệm, để thuyết phục họ bán các khoản vay của họ như Ngân hàng Hoa Kỳ đã làm. Các khoản vay này sẽ được chuyển thành trái phiếu thế chấp. Hiển nhiên, người được chọn lựa cho công việc này là Steve Joseph vì Joseph từng làm việc gần gũi với Dall trong thương vụ Ngân hàng Hoa Kỳ.

Dall cũng cần một tay giao dịch để tạo ra thị trường cho những trái phiếu mà Joseph tạo ra, và đó là một vấn đề to lớn hơn. Tay giao dịch đó nhất thiết phải có tính quyết đoán. Tay giao dịch đó mua và bán trái phiếu. Một tay giao dịch tên tuổi để gây được niềm tin cho các nhà đầu tư, chỉ cần sự có mặt của anh ta thôi cũng có thể làm cho thị trường tăng trưởng. Tay giao dịch đó cũng làm ra tiền cho Salomon Brothers. Vì vậy anh ta phải là người được mọi người thán phục, quan tâm và chú ý. Dall luôn là một tay giao dịch thế chấp. Nhưng nay ông ta đã trở thành nhà quản lý. Ông ta phải mượn một nhân vật thành công hoặc từ ban giao dịch trái phiếu chính phủ hoặc từ ban trái phiếu công ty. Việc này làm nảy sinh vấn đề. Ở Salomon Brothers, nếu một phòng cho phép người nào đó chuyển đi thì mọi người sẽ cho rằng phòng đó muốn tống khứ anh ta đi; khi cần nhận người từ các phòng khác, bạn chỉ nhận được những người mà bạn không muốn thôi.

Nhưng với sự giúp đỡ của John Gutfreund, Dall đã có được người theo sự lựa chọn đầu tiên của mình: Lewie Ranieri – một tay giao dịch trái phiếu dân sinh 30 tuổi (utility bond, trái phiếu do các công ty dịch vụ công cộng như công ty cấp điện, cấp nước phát hành). Việc Ranieri chuyển đến ban trái phiếu thế chấp là một sự kiện nổi bật trước thời hoàng kim của một tay giao dịch trái phiếu. Với sự bổ nhiệm này vào giữa năm 1978, câu chuyện về thị trường thế chấp bắt đầu như những gì người ta kể cho nhau nghe bên trong Salomon Brothers.

Dall biết chính xác tại sao ông ta chọn Ranieri: “Tôi cần một tay giao dịch giỏi. Lewie không chỉ là tay giao dịch siêu hạng mà anh

ta còn có ý chí và tham vọng kiến tạo thị trường. Anh ta không giấu diếm nhà quản lý về khoản thua lỗ vài triệu đô nếu đó là việc đã rồi. Anh ta đã không đánh mất nhân cách. Đúng, nhân cách không phải là từ chính xác nhưng các bạn hiểu tôi muốn nói gì. Tôi chưa bao giờ gặp người nào có học hay vô học lại có một đầu óc tinh nhanh hơn Ranieri, và hơn hết, anh ta là người mơ mộng."

Khi John Gutfreund bảo Ranieri sẽ làm việc cùng Dall với tư cách tay giao dịch đứng đầu ban trái phiếu thế chấp còn trong thời kỳ phôi thai thì Lewie hoảng sợ: "Tôi là người tài năng nhất trong ban," anh ta nói, "tôi không hiểu". Việc chuyển đi dường như lôi anh ta ra khỏi cuộc đua. Trái phiếu dân sinh đang mang lại những món tiền lớn. Dù thực tế không ai ở đây được trả lương theo hoa hồng, nhưng để leo lên cấp bậc của Salomon Brothers thì cuối năm, mỗi người phải chỉ vào một khoản tiền và nói: "Đó là của tôi, tôi đã làm ra nó." Doanh thu đồng nghĩa với quyền lực. Theo quan điểm của Lewie, sẽ không có đồng nào vào cuối năm ở ban trái phiếu thế chấp cả. Cũng sẽ không có việc leo lên cấp bậc nữa. Sau này nhìn lại, nỗi sợ hãi của anh ta thực buồn cười. Sáu năm sau, năm 1984, trên mặt sau của một phong bì, Ranieri vẫn tranh luận rằng vào năm đó, ban giao dịch trái phiếu thế chấp của anh đã kiếm được nhiều tiền hơn tất cả phần còn lại của Phố Wall. Anh ta rất mực tự hào khi thảo luận về những thành tựu mà ban giao dịch trái phiếu thế chấp đạt được. Anh ta có thể sẽ được đề bạt làm phó chủ tịch của Salomon Brothers, người thứ hai đứng sau Gutfreund. Gutfreund luôn nói Ranieri là người sẽ kế nhiệm ông ta. Ấy thế mà vào năm 1978, Ranieri chẳng mường tượng được điều gì cả. Tại thời điểm được bổ nhiệm, anh ta đã cảm thấy mình bị lừa.

'Tôi cảm thấy như thể họ đang nói: 'Xin chúc mừng, chúng tôi muốn đày cậu đi Siberia'. Tôi đã không cố chặn vụ thuyên chuyển ấy bởi đó không phải là cách xử lý của tôi. Tôi chỉ chăm chăm hỏi John: 'Tại sao ông muốn tôi làm việc này?' Thậm chí sau đó, các đồng nghiệp đã ùa đến hỏi tôi đã làm gì để John nổi khùng. Có phải tôi đã giao dịch thua lỗ hay phạm luật, hay vì cái gì đó không?". Giống như Bill Simon, Ranieri nghĩ rằng trái phiếu thế chấp là đứa con hoang xấu xí của thị trường trái phiếu. Ai sẽ mua những trái phiếu đó chứ? Ai muốn cho một chủ sở hữu nhà vay tiền mà lại muốn trả lúc nào thì trả? Hơn nữa, cũng không có gì nhiều để giao dịch. "Chẳng có gì ngoài vài trái phiếu Ginnie Mae (và một giao dịch với Ngân hàng Hoa Kỳ) và chẳng ai quan tâm về những thứ đó; tôi phải cố tìm ra còn thứ gì khác để làm ở đây hay không."

Tham vọng thời niên thiếu của Ranieri là trở thành một đầu bếp trong nhà hàng Ý. Tham vọng đó đã chấm dứt khi Ranieri bị tai nạn ôtô trên xa lộ Snake Hill ở Brooklyn, khiến anh ta mắc bệnh hen, không chịu được hơi khói bốc lên trong nhà bếp. Năm 1968, khi đang là sinh viên năm thứ hai ngành Anh văn thuộc Đại học St. John, anh ta làm việc bán thời gian vào ca đêm ở phòng thư tín của Salomon Brothers với đồng lương 70 đô-la/tuần. Làm được vài tháng, anh ta gặp phải vấn đề lớn về tiền bạc. Ranieri không có sự trợ giúp tài chính của bố mẹ (ông bố đã mất lúc anh ta mới 13 tuổi). Vợ anh ta phải nằm viện và hóa đơn viện phí cứ chồng chất lên. Ranieri cần 10.000 đô-la. Khi đó Ranieri mới 19 tuổi và tất cả những gì anh ta có ngoài cái tên của mình là đồng lương ít ỏi hàng tuần.

Cuối cùng, Ranieri buộc phải hỏi một thành viên của Salomon Brothers mà anh quen sơ sơ. "Anh biết đấy, tôi tin chắc, thật sự tin chắc ông ta sẽ sa thải tôi." Nhưng ngược lại, vị này bảo với Ranieri rằng hóa đơn bệnh viện sẽ được giải quyết ổn thỏa. Ranieri hiểu điều đó nghĩa là tiền lương của anh ta sẽ bị khấu trừ, nếu vậy thì anh ta không kham nổi và bắt đầu phản đối. Vị này nhắc lại: "Nó sẽ được giải quyết ổn thỏa." Salomon Brothers đã trả hóa đơn 10.000 đô-la cho người vợ của một nhân viên quèn ở phòng thư tín. Không có một cuộc họp ủy ban nào thảo luận liệu điều này có phù hợp không. Vị thành viên mà Ranieri đã đề nghị giúp đỡ thậm chí không bận tâm suy nghĩ trước khi đưa ra câu trả lời của mình. Điều đó nghĩa là hóa đơn được trả không vì lý do nào khác ngoài lý do đó là việc làm đúng đắn cần phải làm.

Khó mà xác định chính xác những lời vị thành viên đó đã nói, nhưng rõ ràng những gì Ranieri nghe được là: Lewie Ranieri sẽ luôn được quan tâm. Hành động đó khiến anh ta vô cùng xúc động. Khi nói về lòng trung thành, về mối "ràng buộc" giữa Salomon Brothers và những người làm việc cho Salomon Brothers, thì đó là hành động hào hiệp mà anh ta luôn ghi nhớ. "Từ đó trở đi," một trong những tay giao dịch thế chấp của anh ta nói, "Lewie yêu mến công ty. Anh ta không thể hiểu rằng đó là chuyện bình thường trong làm ăn". "Công ty đã quan tâm đến mọi người," Ranieri nói. "Ở đây thường có những phát biểu như 'Một nhân viên tốt còn quan trọng hơn một nhà quản lý tốt.' Chúng tôi là anh em, như mọi người thường nói, giữa chúng tôi đã có một mối ràng buộc."

Điều này nghe có vẻ ngọt ngào hơn thực tế. Người ta không thể nào đạt tới vị trí của Ranieri chỉ đơn giản bằng niềm tin và lòng trung thành. "Tôi tin Chúa, nhưng tôi sẽ không bao giờ được làm

một ông Thánh." Đó là câu nói mà Ranieri từng phát biểu với một nhà báo của tạp chí Esquire. Đó không phải là vì anh ta không đủ khả năng, mà ở cuối mỗi giai đoạn, anh ta cũng có ý thức sâu sắc về lợi ích cá nhân của mình không kém. Đã có những dấu hiệu căng thẳng giữa anh ta và ban trái phiếu công ty (ban trái phiếu dân sinh nằm trong ban này). Vào tháng 9 năm 1977, địch thủ của Ranieri – Bill Voute – trở thành thành viên của công ty, trong khi anh ta không được. Steve Joseph nhận xét: "Lewie nổi khùng khi để Bill vượt lên trên." Một cựu nhân viên kinh doanh trái phiếu công ty của Salomon Brothers từ thập niên 1970 nhớ lại khi Ranieri còn là một tay giao dịch trái phiếu công ty, anh ta "luôn cằn nhằn và than vãn về vấn đề lương bổng. Lewie chắc rằng anh ta không được trả lương xứng đáng với những gì mình cống hiến cho công ty. Anh ta đã nói thế và tôi còn nhớ từng lời nói của anh ta: 'Nếu không phải vì tôi được phép làm bất cứ thứ gì mình muốn ở đây, thì tôi đã bỏ đi.'"

Anh ta vô kỷ luật, hay kêu ca và xấc láo. Những nhân viên văn phòng làm việc cho Ranieri còn nhớ anh ta từng leo lên bàn đứng chỉ tay, căng phổi ra quát tháo họ làm việc. Tuy vậy, anh ta cũng có một chút "duyên dáng" được mọi người yêu quý. Ranieri nói: "Tôi không có kẻ thù", "Thậm chí kẻ thù cũng yêu quý tôi, và thật là lạ vì tôi không bao giờ để họ xen vào miếng ăn của tôi."

Khi Ranieri đến Salomon Brothers thì nhân viên phòng thư tín chỉ rặt dân mới nhập cư vào Mỹ và không biết nói tiếng Anh. Một trong những thói quen xấu mà họ gặp phải trong quá trình làm việc là dán quá nhiều tem trên bì thư chuyển đi. Đóng góp đầu tiên của anh ta là cắt giảm chi phí; điều này thực mỉa mai vì thật ra Ranieri (về sau) chẳng bao giờ để ý tới giá cả. Anh ta cũng chẳng có thời gian giám sát chi tiết. "Một hôm tôi nảy ra sáng kiến treo bản đồ nước Mỹ lên tường và đánh dấu các vùng theo quy định bưu phí để dễ nhận biết. Vì thế họ bầu tôi lên làm nhân viên giám sát." Ranieri đã bỏ học ở trường St. John khi được bầu làm đốc công của phòng thư tín, anh ta chuyển sang làm công việc văn phòng để dễ dàng quan hệ trực tiếp với giới giao dịch và nghiệp vụ kinh doanh. Đến năm 1974, Ranieri đã ngồi đúng nơi mà mình muốn, trong chiếc ghế của giới giao dịch ở ban trái phiếu công ty.

Đến năm 1985, khi Matty Oliva nhảy cóc từ trường Harvard vào chương trình đào tạo, rồi vào ban giao dịch trái phiếu thế chấp, một bức tường đã mọc lên giữa khối văn phòng và sàn giao dịch. Quá trình để một người trở thành một tay giao dịch bị hệ thống hóa khắt khe. Bạn cần có một bản lý lịch. Bạn phải tốt nghiệp đại học. Sẽ có lợi thế hơn nếu bạn tốt nghiệp trường kinh doanh. Bạn

cần trông giống như một nhân viên ngân hàng đầu tư. Vào giữa thập niên 1970, đó không phải là mẫu chuẩn của Ranieri vì anh ta chưa tốt nghiệp đại học, không có bản lý lịch và trông có vẻ vừa giống một nhân viên ngân hàng đầu tư, vừa giống một tay đầu bếp người Ý hạng xoàng. Theo lời của một trong những cựu đồng nghiệp của Ranieri, thì anh ta là "tên phì lũ". Nhưng điều đó quả thực không thành vấn đề. Nếu ai đó thôi việc trên tầng giao dịch, thì người ta nhìn sang người ngồi gần nhất và nói: "Làm đi." Tom Kendall, người đã bước ra khỏi khối văn phòng sang làm nhân viên giao dịch cho ban trái phiếu thế chấp của Lewie, nhớ lại: "Một tay giao dịch sẽ nói: 'Ê nhóc, mày nhìn thông minh đó, ngồi xuống đây.' Và nếu bạn là một người cực kỳ thông minh như Raneri thì bạn sẽ nắm bắt được."

Cho tới lúc anh ta chuyển sang ban trái phiếu thế chấp, Ranieri luôn là kẻ nổi bật trong tất cả các ban mà anh đã từng kinh qua. Công ty đã khuyến khích sự xông xáo và khả năng, không bao giờ can thiệp bằng sức mạnh tự nhiên. Một tháng sau khi Ranieri được bổ nhiệm, quyền lực ở ban trái phiếu thế chấp đã nằm gọn trong tay anh ta. Nhìn nhận về tham vọng của Ranieri, thậm chí Dall cũng phải thừa nhận rằng "đảo chính" là không thể tránh khỏi. Dall ngã bệnh và luôn vắng mặt. Nhân lúc Dall vắng mặt, Ranieri đã bắt tay thành lập một phòng nghiên cứu ("trái phiếu thế chấp có liên quan đến toán học" – anh ta, một kẻ bỏ học giữa chừng, đã tâm niệm như vậy!) bằng cách đề nghị Michael Waldman, một nhà toán học hàng đầu cùng tham gia với anh ta. Waldman nhớ lại: "Lời đề nghị đấy được đưa ra theo phong cách của Lewie, thật đầy uy lực."

Rồi Ranieri thuyết phục công ty giao cho anh ta một đội ngũ nhân viên bán hàng để bán những trái phiếu thế chấp ế ẩm mà người ta muốn anh ta giao dịch. Đột nhiên hơn chục tay nhân viên kinh doanh nhận thấy họ phải làm vui lòng Lewie Ranieri hơn bất kỳ ai mà từ trước đến nay họ đã từng làm vui lòng. Rish Shuster, tay kinh doanh của Salomon Brothers tại chi nhánh Chicago, chuyên trách tổ chức tiết kiệm, bỗng dưng lại thấy mình là nhân viên kinh doanh trái phiếu thế chấp cho Lewie Ranieri. "Có lần tôi gọi nhầm số điện thoại vào ban trái phiếu thế chấp, thực ra tôi định gọi cho ban hối phiếu thương mại. Lewie nhấc điện thoại và lập tức nhận ra điều gì đang xảy ra. Anh ta quát tôi ngay tức khắc: "Mẹ kiếp, mày đang làm cái quái gì vậy, bán hối phiếu thương mại hả? Mày lĩnh lương để bán trái phiếu thế chấp, biết chưa?" Vậy là các nhân viên kinh doanh bắt đầu tập trung vào trái phiếu thế chấp.

Steve Joseph là một người nữa có thể thay thế Dall, nhưng ông ta

là một nhà tài chính doanh nghiệp chứ không phải tay giao dịch. Steve giải thích: "Vào thời điểm đấy, anh không thể đem một hoạt động giao dịch lớn đặt dưới quyền kiểm soát một nhà tài chính doanh nghiệp." Ngược lại, người ta đặt một hoạt động tài chính doanh nghiệp lớn dưới danh nghĩa một tay giao dịch. Và thế là Lewie nắm luôn lấy quyền phụ trách tầng trên và đe dọa ban tài chính như là một trò tiêu khiển, rằng thậm chí phụ nữ cũng được thuê làm. (Chính xác, ban trái phiếu thế chấp không phải là pháo đài đối với sự kỳ thị giới tính. Trước đây có một phụ nữ mong muốn kinh doanh trái phiếu thế chấp nhưng đã bị từ chối: "Cô có thể được chấp nhận vào ban giao dịch đó, miễn là da trắng và là nam giới." Cho đến tận năm 1986, không một phụ nữ nào được giao dịch trái phiếu thế chấp).

Bob Dall đã biến mất, mặc dù năm 1984 ông mới rời khỏi Salomon. Ông nhận ra mình bị mất việc. Ông đã bị Ranieri bóp nghẹt suốt nhiều tháng sau khi ông thuê anh ta. Những sự việc kiểu này xảy ra liên tục tại Salomon Brothers. Kẻ thách đấu đã chiếm lĩnh mọi thứ với lòng nhiệt tình hơn chút ít, nổi tiếng với khách hàng hơn chút ít và sức ảnh hưởng tới đồng sự hơn chút ít cho đến khi nhân vật mà anh thách đấu lặng lẽ biết mất. Dall gần như trở nên lỗi thời giống như chiếc tay quay cửa sổ trên xe ôtô. Ban quản trị không can thiệp, kẻ thua cuộc cuối cùng cũng ra đi. "Gutfreund không bao giờ nói cho tôi biết rằng tôi bị Lewie thay thế," Dall nói. "Tôi vẫn bị treo ở đó và mất sáu tháng trời để nhận ra rằng đó không còn là thương vụ của mình nữa."

Cho đến giờ, Ranieri vẫn gọi thị trường trái phiếu thế chấp là "tầm nhìn của Bobby". Năm 1984, Dall thôi việc, ban đầu về làm cho Morgan Stanley và sau đó cho Steve Joseph – người lúc đó đã rời Salomon đến làm cho Drexel Burnham. "Nếu tôi không tin vào chủ nghĩa tư bản, có thể tôi không bao giờ tha thứ cho những gì đã xảy ra. Nhưng tôi thật sự tin vào nó: người có năng lực nhất tiến lên phía trước." Dall đã nói với James Sterngold, phóng viên tờ New York Times, người đã cố khám phá những gì xảy ra đối với thành viên cũ của Salomon Brothers.

Tháng 2 năm 1979, Gutfreund đã chính thức giao Ranieri chịu trách nhiệm về toàn bộ hoạt động trái phiếu thế chấp. Khoảng hai năm rưỡi sau, đối với mọi người – trừ những người trong ban, thì ban trái phiếu thế chấp mang tính khôi hài hơn tính thực tế. Ranieri đã kiến tạo nên một ban giao dịch với hình ảnh của chính mình: phong cách Ý, tự học, to tiếng và béo ị. Những tay giao dịch đầu tiên có xuất thân giống Lewie, đến từ khối văn phòng. Bọn họ chỉ có một tấm bằng đại học duy nhất là quản trị kinh doanh của

Đại học Manhattan. Ngoài Ranieri, những người sáng lập ban giao dịch trái phiếu thế chấp còn lại là John D'Antona, Peter Marro và Manny Alavarcis. Theo gót họ là Bill Esposito và Ron Dipasquale. Họ thường được gọi với cái tên Lewie, Johnny, Peter, Manny, Billy và Ronnie. Họ có vẻ giống như một đội bóng cricket hơn là một nhóm nhân viên ngân hàng đầu tư. "Tất cả những chuyện về tôi ở phòng thư tín đều là sự thật," Ranieri nói. "Khi điều hành ban trái phiếu thế chấp, tôi đã lấy ra những người ở khối văn phòng một cách cuồng tín. Trước tiên, tôi làm điều đó là vì lý do đạo đức. Nhưng công việc đã trôi chảy. Họ đánh giá cao việc đó. Họ đã không cảm thấy như thế giới đang nợ họ cuộc sống. Họ có lòng trung thành hơn." Nhưng Ranieri cũng muốn có những bộ óc trẻ tinh nhạy từ chương trình đào tạo của Salomon Brothers. Vì vậy ban giao dịch này đã tiếp nhận thực tập sinh đầu tiên, và là người có bằng cao học quản trị kinh doanh đầu tiên, một người gầy đầu tiên và là người Do Thái đầu tiên: Jeffery Kronthal.

Kronthal nhớ lại rằng anh ta là thực tập sinh duy nhất của khóa đào tạo Salomon Brothers năm 1979 bắt tay vào lĩnh vực chuyên môn của mình với tư cách một thư ký. Những người được bố trí ở các phòng khác được phép tự gọi mình là nhân viên kinh doanh và giao dịch. Kronthal thậm chí không phải là thư ký trưởng. Anh là thư ký dưới quyền Peter. Với tư cách thư ký cấp dưới, trách nhiệm của anh là theo dõi tình trạng trái phiếu mà John D'Antona đang giao dịch.

Kronthal vừa tốt nghiệp chương trình gộp cử nhân và cao học quản trị kinh doanh kéo dài năm năm tại trường Wharton. Đó là chương trình gần nhất tại Mỹ đối với một trường kinh doanh dành cho các chuyên gia tài chính, và anh có nhiều hứng thú cũng như mối quan tâm tới nhiều chuyện khác hơn là tình trạng trái phiếu của Johnny. Điều này khiến Johnny không bằng lòng. Johnny ngả người vào chiếc ghế và hỏi: "Jeffery, tình trạng trái phiếu tới đâu rồi?"

Jeffery đáp: "Tôi không biết."

Johnny gào lên với Lewie: "Mẹ kiếp, cái quái gì vậy? Thư ký mà đếch biết tình trạng?"

Lewie gào lên với Peter: "Mẹ kiếp, cái quái gì vậy? Thư ký mà đếch biết tình trạng?"

Peter hét với Jeffery: "Tại sao mày không biết tình trạng?"

Và Jeffery nhún vai.

Thực là khó để Kronthal trả lời nghiêm túc việc này vì hai lý do. Thứ nhất, anh biết rằng Lewie khoái anh và Lewie là ông chủ. Kronthal đã nhượng bộ Lewie bằng cách đồng ý tham gia ban trái phiếu thế chấp. Kronthal nhớ rằng các thành viên của khóa đào tạo chẳng hề thích thú gì với ban trái phiếu thế chấp non nớt ấy, "họ không có bằng thạc sỹ quản trị kinh doanh, đó là loại người kiểu Donnie Green."

Loại người kiểu Donnie Green là những tay giao dịch khiến đám thực tập sinh khổ sở, một lũ người hết sức bẩn thỉu hay cộc cằn đối với bất kỳ ai không kiếm ra tiền cho công ty.

"Một tên Donnie Green thường không chào bạn khi bạn cố ngồi cùng anh ta, không chào tạm biệt khi bạn ra về, không thèm nhìn mặt bạn khi bạn còn ở đó. Không một thực tập sinh nào dám ngồi cạnh Donnie Green," Kronthal nói. Bản thân Donnie Green là một tay giao dịch ở Salomon Brothers trong những thời kỳ đen tối, khi mà giới giao dịch có lông ngực nhiều hơn tóc. Người ta nhớ Donnie Green là người đã đứng chặn đường một nhân viên kinh doanh trẻ đang vội bước ra cửa để kịp chuyến bay từ New York đến Chicago. Donnie Green ném vào anh chàng kinh doanh một tờ 10 đô-la và nói: "Này nhóc, đi mua bảo hiểm rơi máy bay cho mày dưới tên tao đi." Anh chàng kinh doanh hỏi: "Tại sao?" Donnie Green đáp: "Vì tao cảm thấy may mắn."

Hồi đấy không ai muốn tới bất cứ chỗ nào gần ban trái phiếu thế chấp. Thậm chí Ranieri thừa nhận rằng việc Jeffery quyết định gia nhập ban trái phiếu thế chấp là vô cùng ngu xuẩn. Vậy tại sao Kronthal gia nhập? "Thứ nhất, tôi mới 23 tuổi và chẳng có vấn đề gì nếu nó không đi tới đâu, tôi không phải lo bất cứ chuyện gì ngoài việc nhậu nhẹt. Và thứ hai, công ty phải có niềm tin vào trái phiếu thế chấp, nếu không thì đừng để Lewie làm công việc đấy."

Một lý do khác khiến Kronthal không quan tâm tới việc nhiều vị sếp mất thời gian la hét anh là do Lewie đã không xem công việc thư ký là quan trọng. "Lewie thường nói rằng tôi là thư ký thứ hai dỏm nhất mà ông ta từng gặp. Người thứ nhất chính là ông ta," Kronthal nói. Nhưng chẳng có nhiều việc cho thư ký làm, và như thế, chẳng có nhiều việc cho bất cứ ai làm. Thị trường trái phiếu thế chấp giống như một thành phố ma. Không có gì chuyển động, không có gì trao đổi. Nó có nghĩa là họ không kiếm ra đồng nào. Để có trái phiếu giao dịch, Lewie thấy rằng ông ta cần phải bước ra đường và thuyết phục khách hàng của Salomon Brothers tham

gia. Ông ta phải là người khởi xướng sòng bạc và đưa mọi người vào cuộc. Nhưng để rảnh rang thiết lập quan hệ, Lewie cần tìm được một người giám sát hoạt động giao dịch. Ông ta tìm kiếm vội vã và đến với Mario, một sai lầm nhỏ nhưng công bằng mà nói, quả thực buồn cười, có lẽ không phải sai lầm đầu tiên của ông ta và chắc chắn không phải là sai lầm cuối cùng.

Samuel Sachs, người gia nhập ban trái phiếu thế chấp với tư cách nhân viên kinh doanh năm 1979, nói: "Mario xuất thân từ Merrill Lynch và anh ta chẳng biết gì." Trong khi tất cả những tay giao dịch khác là đám phì lũ lôi thôi lếch thếch thì Mario mặc bộ vest ba mảnh bằng vải pôliexte, đeo dây đồng hồ vàng lúc lắc thõng phía trước, rất bỏng bẩy, tóc chải thẳng nếp. Sachs nói: "Anh ta nghiêng về phía Lewie và hỏi: 'Lewie, anh thích chúng (ý là thị trường trái phiếu) thế nào?' Lewie đáp: 'Tôi thích chúng lắm.' Và Mario nói: 'Ừm, tôi cũng vậy, tôi thích chúng lắm.' 15 phút sau anh ta lại nghiêng qua Lewie và hỏi: 'Này Lewie, bây giờ anh thích chúng thế nào?' Lewie đáp: 'Không thích chúng chút nào' Và Mario nói: 'Tôi cũng không thích.' Mario trụ được 9 tháng ở Salomon Brothers với tư cách người đứng đầu hoạt động giao dịch trái phiếu thế chấp.

Vẫn còn nhu cầu tìm người đứng đầu hoạt động giao dịch. Tháng 5 năm 1980, Michael Mortara được triệu hồi từ chi nhánh London về, khi đó anh ta đang là một tay giao dịch, để lấp chỗ trống cho sự ra đi của Mario. Một trong những đồng nghiệp ở London nhớ lại vẻ khổ ải của Mortara khi không biết mình bị triệu hồi để làm gì. Mortara phàn nàn rằng bây giờ anh ta đã biết chính xác vì sao anh ta phải quay về. Nhưng có thể anh ta không vui lòng lắm về việc này. Sau một năm không kiếm ra đồng nào và làm trò cười cho các phòng ban khác ở Salomon Brothers, ban giao dịch trái phiếu thế chấp có vẻ sắp đến ngày tận số. Sự rạn nứt đang lớn dần giữa nhóm nhỏ những người Ý vô học này và phần còn lại của công ty. Giới kinh doanh trái phiếu thế chấp mâu thuẫn gay gắt với giới giao dịch trái phiếu chính phủ và trái phiếu công ty.

Một phần nào đó là do vấn đề tiền bạc. Trò trả lương của Salomon Brothers, giống như trò phân công công việc cho thực tập sinh, là con bài chính trị. Các khoản tiền thưởng cuối năm không liên quan trực tiếp đến khả năng kiếm tiền của một người, mà phụ thuộc vào việc ủy ban xét lương của Salomon Brothers đánh giá giá trị của người đó. Vào cuối năm, các khoản tiền thưởng mang tính chủ quan cao và một người bạn tốt ở đúng chỗ có thể giúp ích bằng một năm làm ăn tốt. Ban trái phiếu thế chấp không có ai là bạn mà cũng không có khoản tiền lãi nào. "Tôi đã không làm cho

nhân viên của tôi được trả tiền," Lewie nói. "Họ bị xem như là loại người hạng nhì. Chúng tôi là đội chăn cừu đen." Tuy nhiên, điều làm cho những người này day dứt không phải là mức lương thuần túy của họ, mà là đồng lương của họ khi so với đồng lương của các tay giao dịch trái phiếu khác. "Bạn đã có được cảm giác rằng công ty đang cho bạn đặc ân (khi trả cho bạn bất cứ thứ gì)," Tom Kendall – một tay từng giao dịch trái phiếu thế chấp cho biết.

Ranieri nói: "Hãy hỏi những gã đó, họ sẽ nói cho anh rằng những tay giao dịch của công ty được trả lương gấp đôi so với họ." Số tiền thưởng là bí mật của ban quản trị. Một tay giao dịch không được phép biết món tiền thưởng của người bên cạnh mình. Đúng vậy. Trên sàn giao dịch Salomon Brothers, một món tiền thưởng lớn được giấu kín giống như đề bài trước ngày thi. Nhưng một tay giao dịch chỉ cần mất khoảng một tiếng đồng hồ để khám phá ra người khác được trả bao nhiêu.

Nếu nguồn gốc những vết rạn nứt giữa các tay giao dịch trái phiếu thế chấp và các tay giao dịch trái phiếu khác đơn giản chỉ là tiền thì cuối cùng có lẽ nó đã được hàn gắn. Nhưng đã có một chiếc hố ngăn cách về văn hóa ngày càng rộng giữa hai nhóm người này. Vào cuối thập niên 1970, Jim Massey, người xây dựng chính sách tuyển dụng của Salomon, đã quyết định rằng Salomon cần phải cải thiện đội ngũ nhân sự. "Ông ta rút ra kết luận rằng chúng tôi không thể nào có một đống những kẻ thất học trên sàn giao dịch được," Scott Brittenham nói. Brittenham làm công việc tuyển dụng nhân sự cho Massey năm 1980, trước khi chuyển sang giao dịch trái phiếu thế chấp.

Salomon Brothers có điểm xuất phát giống với các công ty khác ở Phố Wall. Công ty từng chỉ tuyển dụng những người có bằng MBA như Goldman Sachs và Morgan Stanley. Nó có tác dụng cả về mặt xã hội lẫn trình độ nghiệp vụ. Giống như đám Goldman Sachs, Lehman, Kuhn và Loeb đi trước, đám Salomon đang cảm thấy bài học rút ra được về những gì mà nhà văn Stephen Birmingham gọi là "đám tụi mình", tuy nhiên chúng tôi cũng không hẳn là đi đến giai đoạn lắp đôi cánh mới để bay đến Bảo tàng Thủ đô. Công ty luôn được điều hành bởi những người Do Thái. Công ty đã tiến tới được điều hành bởi một nhóm nhỏ WASP , những kẻ muốn trở thành WASP và những người có tham vọng leo cao trong xã hội. Việc tổ chức lại bộ mặt công ty xảy ra đồng thời với việc bán mình cho nhà cung cấp hàng hóa Phillips Brothers năm 1981. Salomon không còn là một công ty hợp danh nữa mà trở thành tổng công ty. Mỗi đối tác trung bình nhận được một khoản 7-8 triệu đô-la từ thương vụ này. Dường như tất cả họ cùng thốt lên: "Bây giờ chúng

ta có tiền và tiếp theo điều gì sẽ xảy ra?" Một đế chế. Một giai cấp. Những ngày nghỉ cuối tuần tại Paris. Những đêm ở Cung điện St. James.

Ban trái phiếu thế chấp đã có một nền văn hóa mạnh mẽ và vững vàng để tự bảo vệ mình vượt xa các ban trái phiếu chính phủ hay trái phiếu công ty trước đây. Trong khi các ban còn lại của công ty dần dần kiếm được nhân sự mới thì ban trái phiếu thế chấp vẫn giữ nguyên như cũ. Ranieri đã cố hàn gắn hai tính cách của hai nhóm người hầu như tách biệt lại với nhau. Gần như tất cả những tay giao dịch đều xuất thân từ một trong hai lý lịch sau: là người Ý – những người gây dựng nên ban đó, hoặc là người Do Thái với bằng MBA mới gia nhập ban sau khi tốt nghiệp chương trình đào tạo. Tôi không chắc rằng có ai trong số họ hội tụ những gì được gọi là tính đồng nhất sắc tộc thực thụ. Nhưng họ là thiểu số những người bị áp bức. Họ là những người ở dãy ghế sau.

Đứng ngoài mọi tiêu chuẩn, ban giao dịch trái phiếu thế chấp có sự phân biệt đối xử cao: chỉ có vài người da đen và người châu Á, không một phụ nữ nào. Ban trái phiếu thế chấp giống như Liên Hợp Quốc vậy. Những bức ảnh từ cuối thập niên 1970 trông giống như quảng cáo về nền hòa bình thế giới. Từ bức ảnh này đến bức ảnh kia, tất cả đều chứa đựng sự pha trộn ép buộc giữa những người da trắng, da vàng và da đen, đàn ông và đàn bà, đang làm việc hòa thuận trên những chiếc bàn họp sáng bóng. Tuy nhiên, vào giữa thập niên 1980, tất cả các màu da đen, da vàng và phụ nữ đã biến mất khỏi những bức ảnh đó. Không còn một vết tích nào về bất kỳ điều gì ngoài những người đàn ông da trắng trong các bản báo cáo hàng năm.

Ban trái phiếu thế chấp đã trở thành một nhóm người da trắng. Sự thỏa hiệp ngầm là Lewie sẽ làm mọi việc sao cho những tay giao dịch của ông được trả tiền và họ trung thành với Lewie. Ràng buộc của họ yếu hơn của Ranieri. Những tay giao dịch xuất thân từ các trường kinh doanh chứ không phải từ phòng thư tín. Nhiều người trong số họ độc lập về tài chính. Thực khó cho Ranieri để ban ơn. Ranieri thích được những người mà ông ta có thể ban ơn vây quanh mình. Ông ta thích mọi người, nhưng đặc biệt thích khái niệm "người của mình". Lẽ ra ông ta rất thích có được những tay giao dịch mà không thể trả hóa đơn bệnh viện. Khi Bill Esposito thiếu 19.000 đô-la để mua một căn nhà mà anh ta muốn thì Ranieri đã nhờ Salomon lo giúp, Esposito nói: "Ranieri đã lấy làm tiếc rằng mình không thể cho tôi vay khoản đó từ tiền riêng của ông ta được."

Tuy vậy, mọi người đã hưởng ứng. Năm 1979, từ Wharton, Tom Kendall đã gia nhập ban trái phiếu thế chấp sau một thời gian ngắn dừng lại ở khối văn phòng. Năm 1980, Mason Haupt, một người anh em cùng học với Kronthal tại trường Wharton và Steve Roth tại Stanford đã ký tên tham gia. Năm 1981, Andy Stone và Wolf Nadoolman của trường Harvard cũng gia nhập. Họ nhìn nhận mình trong mối quan hệ với các ban còn lại của công ty đúng như Lewie đã làm. Nadoolman nói: "Trong khi Tom Strauss (trụ cột đang nổi lên của ban trái phiếu chính phủ) và đám nhân viên của ông ta thắt những chiếc cà-vạt hiệu Hermès thì những người của Lewie lại là một gia đình Ý. Trong khi ban trái phiếu chính phủ ăn đậu hũ và mặc những chiếc quần thẳng nuột thì thái độ trong ban trái phiếu thế chấp là 'Anh nói rằng mình chỉ ăn hai suất thôi, nghĩa là thế nào? Anh không thích ăn à? Anh từng nhìn thấy một tay giao dịch trái phiếu chính phủ to béo chưa? Tất nhiên là chưa. Họ săn và chắc. Họ khinh bỉ những gã béo phì. Nghe đây! Tôi biết mình đang nói gì, tôi là tên phì lũ.'"

"Rõ ràng những người còn lại của công ty kỳ thị chúng tôi vô điều kiện," Tom Kendall nói. "Họ thường hỏi: 'Mẹ kiếp, mấy bộ não ở trong cái góc kia làm gì để sống?'" Một trong những kỷ niệm sinh động nhất của Andy Stone thời thực tập sinh là một lần anh ta chỉ về phía "Ranieri và Công ty" rồi hỏi một tay giao dịch trái phiếu công ty: "Họ là ai?" "Chả ai cả," tay giao dịch đó trả lời. "Thế chấp là ban số không. Không ai muốn ở trong đó," Craig Coates – người đứng đầu ban giao dịch trái phiếu chính phủ đã hỏi Andy Stone, "Tại sao lại lựa chọn vào ban trái phiếu thế chấp trong khi anh có thể vào ban trái phiếu chính phủ?" Thậm chí ở các cấp cao hơn, những kẻ béo phị vẫn cho rằng những kẻ gầy còm hơn đã chơi khăm họ. Cựu giám đốc điều hành Mortara nói: "Công ty là một lãnh địa rối rắm. Những người trong các ban khác quan tâm tới việc bảo vệ công việc kinh doanh riêng của mình hơn là phát triển việc kinh doanh mới này."

Mối ác cảm của những người nắm giữ quyền lực trong công ty đối với ban trái phiếu thế chấp ngày càng gia tăng vào đầu thập niên 1980, khi biết rằng những người ở ngoài ban đó muốn nó bị đóng cửa. Ban trái phiếu thế chấp không kiếm ra tiền. Các ban trái phiếu thế chấp khác trên Phố Wall – ở Merrill Lynch, First Boston, Goldman Sachs – vẫn còn trong trứng nước. Và họ đã đóng cửa hầu hết các ban này trước khi chúng đi vào hoạt động. Đương thời có lời khuyên rằng thế chấp không phải là dành cho Phố Wall.

Công việc kinh doanh bị lao đao do một tác động nào đó giống như một cú đấm "nốc ao". Paul Volcker đọc bài diễn văn lịch sử

của ông vào ngày 6 tháng 10 năm 1979. Lãi suất ngắn hạn đã tăng vọt. Nếu một nhà quản lý tổ chức tiết kiệm muốn cho vay tiền mua nhà thời hạn 30 năm thì anh ta phải lấy lãi suất 10%. Trong khi đó, để vay được tiền, anh ta phải trả 12%. Do vậy, anh ta dừng cấp các khoản vay mới, và đó cũng là mục đích của Cục Dự trữ Liên bang, tức là đang cố kìm hãm sức tăng trưởng chóng mặt của nền kinh tế. Số nhà mới được xây bắt đầu giảm tới mức thấp hơn trước chiến tranh. Trước khi có bài diễn văn của Volcker, phòng tài trợ trái phiếu thế chấp của Steve Joseph đã tạo ra khoảng 2 tỷ đô-la trái phiếu thế chấp. Đây là con số nhỏ thật nực cười, ít hơn 0,2% tổng giá trị thế chấp đang lưu hành của Mỹ. Nhưng nó là sự bắt đầu. Sau bài diễn văn của Volcker, các giao dịch đều ngừng lại. Để Ranieri và công ty tạo ra các trái phiếu, thì các tổ chức tiết kiệm cần phải cho vay. Nhưng họ đã không làm được. Ngành tài chính, vốn quản lý phần lớn các khoản vay thế chấp của Mỹ trên sổ sách, đã sụp đổ. Năm 1980, có tới 4.022 tổ chức tiết kiệm và cho vay tại Mỹ. Ba năm sau, 962 tổ chức trong số đó đã sụp đổ, như Tom Kendall nhận xét: "Tất cả họ đều quỵ xuống và liếm những vết thương của mình."

Tất cả mọi người – ngoại trừ Ranieri. Ranieri khuếch trương. Tại sao? Ai mà biết được. Có lẽ ông ta đoán được tương lai từ một quả cầu pha lê huyền diệu. Có lẽ ông ta đã tính toán rằng ban của ông ta càng lớn mạnh thì nó càng khó sụp đổ. Cho dù là vì lý do nào chăng nữa, Ranieri đã thuê các nhân viên kinh doanh trái phiếu thế chấp bị các công ty khác sa thải, lập ra phòng nghiên cứu, tăng gấp đôi số người giao dịch và đưa phòng tài chính vào hoạt động. Ông ta thuê một hội luật sư và những người vận động hành lang tại Washington để thay đổi các văn bản pháp lý nhằm giúp gia tăng số người mua trái phiếu thế chấp. "Tôi sẽ nói cho anh nghe một sự thật," Ranieri nói. "Thương vụ với Ngân hàng Hoa Kỳ (Bob Dall là người đầu tiên nghĩ ra) là vụ đầu tư hợp pháp chỉ ở trong ba tiểu bang. Tôi đã có một nhóm luật sư đang nỗ lực làm thay đổi luật pháp trên cơ sở từng bang. Có lẽ nó đã phải mất hai nghìn năm. Đó lý do tại sao tôi đã lên Washington để tiếp xúc thẳng với chính quyền liên bang."

"Nếu Lewie không ưa một điều luật, ông ta sẽ làm cho nó thay đổi," một trong số những tay giao dịch của Lewie giải thích. Cho dù Ranieri đã bảo đảm có sự thay đổi trong luật pháp, các nhà đầu tư vẫn dửng dưng với trái phiếu thế chấp. Tom Kendall nhớ lại lần gặp gỡ đầu tiên với nhân viên kinh doanh cao cấp của Ranieri là Rick Borden tại văn phòng chi nhánh của Salomon ở San Francisco năm 1979. Borden đang đọc một cuốn sách bàn về việc tự lập thân. "Tôi nhớ anh ta nói đi nói lại một câu: 'Những trái

phiếu Ginnie Mae dở hơi này. Thời hạn của chúng bị kéo dài ra khi lãi suất trên thị trường lên cao, thu hẹp lại khi lãi suất giảm, và không ai muốn chúng cả," Kendall nói.

Vấn đề trở nên tồi tệ hơn khi ủy ban tín dụng của Salomon Brothers miễn cưỡng làm ăn với ngành tiết kiệm và vay nợ đang sa sút. Những khách hàng ngu xuẩn (kẻ khờ trên thị trường) là một tài sản tuyệt vời, song tới một mức độ ngu dốt nào đó, nó lại trở thành công nợ: Họ bị phá sản. Và vì lý do nào đó, các tổ chức tiết kiệm và cho vay đã không như những khách hàng ngu dốt bình thường. Một tổ chức tiết kiệm tại California, Beneficial Standard, đã hủy bỏ đơn đặt mua trái phiếu của Salomon Brothers, mặc dù nó đã xác nhận giao dịch theo cách thức đối với mọi giao dịch trái phiếu là qua điện thoại. Trước tòa, tổ chức tiết kiệm này yêu cầu rằng việc giao dịch trái phiếu thế chấp nên xử theo luật thế chấp hơn là luật chứng khoán, và rằng trong luật thế chấp, một hợp đồng bằng miệng không có ý nghĩa ràng buộc. Tổ chức này đã thua kiện. Đây gần như là trường hợp cuối cùng xử theo luật này.

Các ủy viên hội đồng quản trị Salomon Brothers cho rằng thị trường trái phiếu thế chấp là một tin xấu. Họ đã không hiểu thị trường này và cũng không muốn hiểu, họ chỉ muốn thoát ra khỏi nó mà thôi. Họ bắt đầu kế hoạch bằng các mối quan hệ khắt khe với ngành tiết kiệm. Toàn bộ ngành tiết kiệm có vẻ lung lay. Các hạn mức tín dụng bị cắt bỏ. Việc cắt đứt các mối quan hệ với các tổ chức tiết kiệm có nghĩa là đóng cửa các ban trái phiếu thế chấp vì các tổ chức tiết kiệm là đơn vị mua trái phiếu thế chấp duy nhất. "Về cơ bản, tôi đã đặt mình đứng giữa ủy ban tín dụng và các tổ chức tiết kiệm và cho vay," Lewie nói. Trong tất cả các quyết định của ông ta, Ranieri chỉ có sự ủng hộ của duy nhất một nhân vật trong hội đồng quản trị Salomon Brothers – và sự ủng hộ đó là lá phiếu quan trọng: John Gutfreund. "John đã bảo vệ tôi," Ranieri nói.

Hệ quả từ mối thù địch giữa ban trái phiếu thế chấp với hai thế lực hùng mạnh của Salomon Brothers – ban trái phiếu chính phủ và ban trái phiếu công ty – là ban trái phiếu thế chấp tách ra hoạt động độc lập với đầy đủ các thành phần: phòng kinh doanh, phòng nghiên cứu, phòng quản lý và phòng giao dịch về trái phiếu thế chấp. "Lý do mà mọi thứ bị tách rời là không có ai giúp đỡ chúng tôi," Ranieri khẳng định.

Tuy nhiên, nó còn phức tạp hơn thế. Ở một mức độ nào đó, họ bị tách rời theo lựa chọn. Chính xác là Ranieri không từ bỏ đường lối

của mình để thiết lập cầu nối với các ban còn lại của công ty. Bob Dall đã bám chắc vào ba trang khuyến nghị gốc mà ông gửi cho hội đồng quản trị Salomon Brothers, rằng ban trái phiếu thế chấp nên đứng độc lập. Ông vẫn còn nhớ đường lối mà vị sếp cũ, Bill Simon, đã từng xử lý với những trái phiếu thế chấp đầu tiên. Nếu ban trái phiếu thế chấp bị buộc phải làm việc cùng với ban trái phiếu chính phủ, ông nói: "Thị trường trái phiếu thế chấp sẽ không bao giờ cất cánh lên được, nó sẽ bị nô lệ hóa." Nếu mấy nhà tài chính ở Salomon Brothers, với công việc chính là liên hệ với các CEO của những công ty lớn, bị buộc phải làm việc với trái phiếu thế chấp, thì "họ sẽ không hoàn thành được hợp đồng hay dự án nào. Những người thuộc ban tài chính doanh nghiệp cảm thấy trái phiếu thế chấp dưới tầm của họ," Dall giải thích.

Nhưng trong ý nghĩ của Ranieri, ban trái phiếu thế chấp đứng độc lập vì lý do rất đơn giản, nó đã không có bạn bè. Ông ta đã xây dựng những bức tường cao để bảo vệ người của mình khỏi các thế lực thù địch. Kẻ thù không còn là những kẻ cạnh tranh trên Phố Wall nữa, vì nó hầu như đã biến mất. Kẻ thù chính là Salomon Brothers. "Điều mỉa mai," Ranieri nói, "là công ty sẽ luôn chỉ vào ban trái phiếu thế chấp và nói: 'Kìa, hãy xem, chúng ta thật là cách tân và nhiều sáng kiến!' Nhưng sự thật là công ty phản đối mọi việc mà chúng tôi làm. Ban này đã ra đời bất chấp công ty chứ không phải vì công ty."

Chương VI
Đám phì lũ và cỗ máy kiếm tiền tuyệt vời

1981-1986

Vào tháng 10 năm 1981, những sự kiện sáng tỏ đã bắt đầu lóe lên trong ban giao dịch trái phiếu thế chấp và thoạt đầu không ai biết vì sao. Ở đầu dây điện thoại bên kia là những vị chủ tịch đầy lo âu của các tổ chức tiết kiệm và cho vay trên khắp nước Mỹ đang muốn nói chuyện với một tay giao dịch trái phiếu thế chấp của Salomon. Thật tuyệt vọng, họ muốn bán các khoản vay của mình. Mỗi khoản thế chấp nhà tại Mỹ trị giá 1.000 tỷ đô-la dường như để bán đi. Có tới một nghìn người bán mà không kẻ nào mua. Xin đính chính: có một người mua, Lewie Ranieri và những tay giao dịch của ông ta. Sự mất cân bằng giữa cung và cầu quả thật khiến người ta choáng váng. Nó như thể là chiếc vòi nước cứu hỏa phụt trực tiếp vào một đám nhãi ranh cầu bơ cầu bất đang khát nước. 1.000 tỷ đô-la đang rót qua đường dây điện thoại, và tất cả những gì mà đám giao dịch phải làm là chỉ việc mở toác miệng ra và nuốt càng nhiều càng tốt.

Chuyện gì đã xảy ra? Từ khi Cục Dự trữ Liên bang nâng mức lãi suất vào tháng 10 năm 1979, các tổ chức tiết kiệm bị chảy máu tiền tệ. Toàn bộ cơ cấu cho vay mua nhà đứng bên bờ sụp đổ. Tại thời điểm đó, khi mà dường như nếu chẳng có gì được thực hiện thì tất cả các tổ chức tiết kiệm và cho vay sẽ bị phá sản. Vậy nên vào ngày 30 tháng 9 năm 1981, Quốc hội đã thông qua một chính sách giảm thuế cho ngành tiết kiệm. Nó đã hỗ trợ mạnh mẽ cho các tổ chức tiết kiệm. Tuy nhiên, để tận dụng lợi thế này, các tổ chức tiết kiệm phải bán các khoản vay thế chấp của mình. Và họ đã làm vậy, khiến doanh thu trên Phố Wall đạt hàng trăm tỷ đô-la. Phố Wall không đề xuất ra chính sách giảm thuế đó và quả thực

những tay giao dịch của Lewie Ranieri cũng không biết về pháp chế đầy mãi cho tới khi nó được đưa ra. Điều đó nghĩa là Quốc hội đã đem một khoản tiền trợ cấp lớn đến cho Phố Wall. Quyền làm mẹ và quyền sở hữu nhà muôn năm! Quốc hội Hoa Kỳ vừa cứu nguy cho Ranieri và "Công ty". Ban trái phiếu thế chấp duy nhất này với đầy đủ nhân viên trên Phố Wall chẳng còn lúng túng nữa, nó đã trở thành một tư bản độc quyền thịnh vượng.

Tất cả là một sai lầm nghiêm trọng. Thị trường không phát nổ với hàng triệu tấn thuốc nổ mà Bob Dall đã liệt kê trong bản báo cáo phân tích mà ông gửi cho Gutfreund (sự gia tăng về nhà ở, sự di chuyển từ Rust Belt tới Sun Belt...), mặc dù về sau những thứ đó mới thể hiện là nhân tố gây ảnh hưởng. Thị trường đã cất cánh nhờ một vụ giảm thuế rất đơn giản. Nó như thể việc Steven Jobs mua một văn phòng, thiết lập một dây chuyền sản xuất, thuê 200.000 nhân viên bán hàng và thiết kế catalog quảng cáo trước khi ông ta có thứ gì đó để bán. Và rồi ai đó phát minh ra máy vi tính. Thấy vậy, Jobs lao vào hành động, gọi cơ sở hạ tầng vô dụng trước đây của ông ta là công ty Apple Computer.

Những tay giao dịch trái phiếu có chiều hướng xử lý một ngày giao dịch như thể nó là ngày cuối cùng trong đời họ. Triển vọng ngắn hạn này khiến họ khai thác điểm yếu của khách hàng mà không lo ngại về tác động dài hạn đối với các mối quan hệ khách hàng. Họ có thể thoát khỏi mọi rắc rối nếu có. Một người bán liều mạng là kẻ ở trong thế yếu. Anh ta ít quan tâm tới việc trả bao nhiêu hơn là khi nào thì được trả. Các vị chủ tịch tổ chức tiết kiệm đều tuyệt vọng. Họ tới ban giao dịch trái phiếu thế chấp của Salomon Brothers một cách khúm núm với chiếc mũ lật ngửa. Nếu họ định bộc lộ rõ ràng về điểm yếu của mình như vậy, thì có lẽ họ cũng đã chuẩn bị sẵn một tấm séc cho Salomon Brothers rồi.

Tình hình đã bị sự ngu dốt của các tổ chức tiết kiệm và cho vay làm trầm trọng thêm. Những thành viên Câu lạc bộ 3-6-3 chưa bao giờ trải qua các bài kiểm tra thần kinh đối với thị trường trái phiếu, họ không biết chơi Bài Nói dối. Họ không hiểu cách che giấu tâm lý của những người mà họ đang đối mặt. Họ không biết giá trị của những thứ đang bán. Trong một vài trường hợp, thậm chí họ không biết đến các điều khoản (thời hạn, lãi suất) của những khoản vay. Điều duy nhất mà mấy vị quản lý tổ chức tiết kiệm và cho vay biết là họ muốn bán bao nhiêu. Thực không thể tin nổi, tất cả những tay giao dịch Salomon đều nhận thấy dù những người này bị đối xử thô bạo thế nào thì họ vẫn cứ đến. Họ giống như những chú vịt mà tôi từng nhìn thấy trong cuộc săn của công ty, chúng được huấn luyện lượn đi lượn lại trên cùng

một khoảnh đất cho đến khi bị bắn chết mới thôi. Bạn không cần phải là Charles Darwin để xem giống này là giống gì mà bị đày đọa đến thế.

Tay giao dịch Tom DiNapoli hứng khởi nhớ lại cú điện thoại của một vị chủ tịch tổ chức tiết kiệm và cho vay: "Ông ta muốn bán các khoản vay trị giá 100 triệu đô-la, thời hạn 30 năm (có cùng lãi suất) và mua 100 triệu đô-la các khoản vay khác, trả bằng tiền mặt. Tôi bảo ông ta rằng tôi sẽ mua các khoản vay của ông ta ở mức 75 xu ăn 1 đô-la và ra giá các khoản vay mới ở mức 85 xu." Vị chủ tịch này gãi đầu gãi tai với những con số ấy. Ông ta định bán các khoản vay hầu như không khác gì mấy với khoản vay mà ông ta được chào mua, nhưng sự khác biệt về lãi suất sẽ khiến ông ta bị lỗ 10 triệu đô-la vào tay Salomon Brothers ngay lập tức. Ông ta nói: "Như thế không có vẻ là một thương vụ có lợi lắm cho tôi." Di Napoli đã sẵn sàng cho việc này: "Đúng vậy, nếu nhìn trên khía cạnh kinh tế. Nhưng hãy nhìn theo cách này, nếu không làm vậy thì ông ta sẽ mất việc." Một tay đồng nghiệp đang nói chuyện với vị chủ tịch tổ chức tiết kiệm khác qua điện thoại đã nghe lỏm Di Napoli và gần như ngất xỉu. Đó là điều nực cười nhất mà anh ta mới nghe được trong ngày. Anh ta có thể hình dung được nhân vật ở đầu dây nói bên kia, đúng là đang tuôn ra những lời tuyệt vọng.

"Tháng 10 năm 1981 là thời kỳ tăm tối nhất trong lịch sử của các thị trường vốn," Larry Fink, một đối tác của Steven Schwartzman, Peter Peterson và David Stockman thuộc Blackstone Group, cho biết. Tháng 10 năm 1981, Fink là người đứng đầu một ban giao dịch trái phiếu thế chấp nhỏ ở First Boston, dần dần đã lớn mạnh và trở thành đối thủ cạnh tranh của Lewie Ranieri. "Các tổ chức tiết kiệm và cho vay làm được điều tốt nhất cho mình là không làm gì cả. Các tổ chức tiết kiệm và cho vay tiến hành những giao dịch lớn thì lại bị làm thịt."

Có lẽ vậy! Tuy nhiên, như mọi vụ giao dịch trên thị trường trái phiếu, đây là những giao dịch được thỏa thuận giữa những người cùng đồng tình, và nguyên tắc duy nhất là: Người mua hãy thận trọng! Nếu đấy là một trận đấu quyền Anh thì có lẽ nó đã được can thiệp giữa chừng để bảo vệ đối thủ yếu hơn khỏi bị giết chết. Nhưng không phải vậy. Trong bất kỳ trường hợp nào, sự lạm dụng còn có thể trở nên tồi tệ hơn. Lewie Ranieri có thể cảm giác được sự sợ hãi, và bất cứ nơi nào có thể, ông ta liền can thiệp để khôi phục thế cân bằng giữa các vị chủ tịch tổ chức tiết kiệm và các tay giao dịch. Andy Stone nhớ lại việc mua các trái phiếu thế chấp trị giá 70 triệu đô-la với giá 80 xu ăn 1 đô-la. Theo yêu cầu của Stone,

một nhân viên kinh doanh trái phiếu tại California bán ngay các trái phiếu đó cho Ben Franklin – một chủ tịch tổ chức tiết kiệm và cho vay khác với giá 83 xu ăn 1 đô-la. Trong một vài phút Stone đã kiếm được 2,1 triệu đô-la (3% của 70 triệu). Sau đó là tiếng vỗ tay như thường lệ và lời khen ngợi nhân viên kinh doanh được phát trên loa của công ty, Stone thông báo với Ranieri.

Lúc này 2,1 triệu đô-la là một ngày làm việc tốt đẹp. Stone là một tay giao dịch mới được 8 tháng tuổi nghề, anh ta muốn thể hiện cho sếp thấy rằng mình làm việc rất cừ. Vị sếp không hài lòng lắm. Lewie Ranieri nói: "Nếu không phải vì anh còn trẻ, tôi đã đuổi anh ngay bây giờ. Hãy gọi vị khách hàng đó và nói với ông ta rằng anh là người lột da mặt ông ta. Nói cho ông ta rằng anh đã mua các trái phiếu đó với giá 80 và vì thế giá bán không phải là 83, mà chỉ là 80,25 thôi." Stone đáp: "Hãy hình dung xem cảm giác thế nào khi gọi cho một người khách hàng và nói: 'Xin chào, tôi là thằng lỗ thối, tôi đã lột da mặt ông'".

Không chỉ những tên bù nhìn đã xếp hàng để giao dịch với Salomon Brothers. Thậm chí cả những vị chủ tịch thông minh và hiểu biết của tổ chức tiết kiệm và cho vay cũng cảm thấy họ đang phải đối mặt với sự lựa chọn giữa việc bị làm thịt và tự sát dần dần. Không làm gì – điều đó được đánh vần là "phá sản". Chi ra 14% cho các khoản tiền gửi trong khi thu vào 5% từ các khoản thế chấp nhà là một cuộc vật lộn sinh tồn trong tuyệt vọng, nhưng đây đúng là tình thế mà các tổ chức tiết kiệm và cho vay đã phải làm. Cuối năm 1982, các tổ chức tiết kiệm và cho vay cố xoay xở để tìm ra lối thoát khỏi cơn thảm họa. Vào thời điểm này, lãi suất ngắn hạn rơi xuống thấp hơn lãi suất dài hạn. Các tổ chức tiết kiệm và cho vay đã có thể cho vay thế chấp với lãi suất 14% trong khi nhận tiền gửi với lãi suất 12%.

Các tổ chức tiết kiệm và cho vay đã chồng hàng tỷ đô-la khoản vay mới trên khoản cho vay trước đây, gây thua lỗ hàng trăm triệu đô-la với niềm hy vọng rằng những khoản mới sẽ bù đắp những khoản cũ. Mỗi lần mua thêm trái phiếu thế chấp (điều nay giống như cho vay) giống như một hành động cùn đời của kẻ tuyệt vọng. Chiến lược này hết sức vô trách nhiệm, vì vấn đề cơ bản (vay kỳ hạn ngắn để cung cấp các khoản cho vay kỳ hạn dài), đã không được xử lý. Sự leo thang có nghĩa rằng những khủng hoảng tiếp theo của các tổ chức tiết kiệm và cho vay sẽ lớn hơn. Nhưng các nhà quản lý tổ chức tiết kiệm và cho vay không nghĩ trước điều đó. Họ đơn giản chỉ cố giữ cho tổ chức của mình mở cửa. Việc này giải thích tại sao các tổ chức tiết kiệm và cho vay vẫn tiếp tục mua trái phiếu thế chấp ngay khi họ vừa bán các khoản vay của mình.

Những thay đổi về thuế và kế toán được thiết lập để cứu nguy cho ngành tiết kiệm và cho vay, dường như cuối cùng là để giúp ban trái phiếu thế chấp của Lewie Ranieri. Chúa trời đã tuôn mưa vàng lên các tay giao dịch trái phiếu thế chấp của Salomon. Hay ít nhất đó cũng là cách nhìn đầy ghen tỵ của phần còn lại trên Phố Wall. Lewie Ranieri đã để cho những chàng trai của ông ta cứ mua vào rồi tính sau, ngay giữa thời kỳ thay đổi đột ngột của ngành tiết kiệm và cho vay. Và các tay giao dịch Salomon thấy mình đóng một vai trò mới thật kỳ quặc. Họ không còn giao dịch các trái phiếu thế chấp nữa, thay vào đó là nguyên liệu thô làm ra các trái phiếu đó: các khoản vay mua nhà. Salomon Brothers đột nhiên đóng vai trò của một tổ chức tiết kiệm và cho vay. Không có tổ chức nào, không phải Ginne Mae, không phải Ngân hàng Hoa Kỳ đứng làm trung gian giữa nhân viên ngân hàng đầu tư ở Phố Wall và chủ sở hữu nhà, Salomon đứng trước rủi ro đối với khả năng trả nợ trước hạn của chủ sở hữu nhà. Một kẻ thận trọng lẽ ra phải thanh tra số tài sản thế chấp đó, vì chẳng còn thứ gì khác ngoài tài sản đó làm cơ sở cho các khoản vay.

Nhưng nếu bạn định chạy đua với thị trường mới này, bạn sẽ không có thời gian để kiểm tra mọi tài sản trong một lô các khoản vay. Việc mua toàn bộ các khoản vay (giới giao dịch gọi là các khoản vay mua nhà để phân biệt chúng với trái phiếu thế chấp) là một hành động cần đức tin giống như việc ăn xúc xích Bologna vậy. Biến đổi thình lình đức tin là biệt tài của Lewie Ranieri. Một phép tính nhanh nhạy đã cho ông ta thấy rằng cái giá phải trả cho các khoản nợ xấu là bao nhiêu chăng nữa thì nó cũng không thể hơn món lãi mà ông ta sẽ kiếm được bằng cách buôn bán những thứ này. Hóa ra ông ta đã đúng. Có lần ông ta mua được các khoản vay dùng để xây dựng một loạt nhà thờ Baptist ở bang Texas, nhưng nhìn chung các khoản vay này đều là cho việc xây dựng nhà cửa, đúng như các nhà quản lý tổ chức tiết kiệm bán chúng đã xác nhận.

Tuy nhiên, như tôi đã nói, niềm tin vào các tổ chức tiết kiệm đã gây cho giới chóp bu của Salomon Brothers một nối lo sợ. (Và Salomon không đơn độc. Phần lớn những công ty khác ở Phố Wall đều có mối quan hệ với các tổ chức tiết kiệm đó). Lewie Ranieri nhớ lại: “Ban quản trị đã nói rằng tôi không thể giao dịch toàn bộ các khoản vay. Vì thế tôi đã đi ra ngoài và dù thế nào cũng vẫn làm việc ấy. Mọi người khăng khăng là tôi không nên. Họ bảo tôi có thể đi tù. Nhưng toàn bộ các khoản vay đó là 99,9% của toàn bộ thị trường trái phiếu thế chấp, vậy làm sao có thể không giao dịch?” Mặc dù vậy, “Chúng tôi đã mua,” Tom Kendall nói, “và rồi nhận ra rằng cần phải có một đại bàng trước khi mua chúng. Con đại bàng

đó chính là sự đồng ý của Federal Housing Administration (Cục Quản lý Nhà ở Liên bang) cho phép buôn bán toàn bộ các khoản vay thế chấp." "Cho nên, chúng tôi đi tìm và có con đại bàng"

Lewie Ranieri và Công ty có ý định chuyển "toàn bộ các khoản vay" thành trái phiếu càng nhanh càng tốt, bằng cách đưa cho chính phủ liên bang đóng dấu. Rồi họ có thể bán các trái phiếu đó cho các công ty đầu tư của Salomon như là trái phiếu chính phủ. Vì mục đích đó, phần nào cho thấy kết quả của việc Ranieri bền bỉ vận động hành lang, hai cơ quan mới nhảy vào chính quyền liên bang song song với Ginnie Mae. Họ đã bảo lãnh cho các khoản thế chấp không đủ tiêu chuẩn đối với dấu xác nhận của Ginnie Mae. Federal Home Loan Mortgage Corporation (Công ty cho vay thế chấp nhà toàn liên bang) (gọi là Freddie Mac) và Federal Nation Mortgage Association (Hiệp hội liên bang thế chấp nhà quốc gia) (gọi là Fannie Mae), mà họ có thể chuyển hầu hết các khoản thế chấp nhà thành trái phiếu được chính phủ bảo lãnh. Các tổ chức tiết kiệm và cho vay đóng cước phí để các thế chấp của họ được bảo lãnh. Các khoản vay càng rủi ro thì cước phí phải trả càng cao để thế chấp của họ được đóng dấu bởi một trong những cơ quan này. Tuy nhiên, một khi chúng đã được đóng dấu thì chẳng còn ai quan tâm về chất lượng của chúng nữa. Những chủ sở hữu nhà vỡ nợ sẽ trở thành vấn đề của chính phủ. Nguyên tắc làm cơ sở của chương trình trên là các cơ quan này có thể đánh giá tài sản tốt hơn và lấy phí cho chất lượng tín dụng tốt hơn so với các nhà đầu tư riêng lẻ.

Ban trái phiếu thế chấp tự phát tuyệt vời trở thành nơi làm việc nếu triết lý sống của bạn là: Sẵn sàng! Nhắm mục tiêu! Bắn! Việc trả lương cho những tay giao dịch du côn ở đây, theo các tiêu chuẩn của lúc bấy giờ, là nhiều đến mức kinh ngạc. Năm 1982, sau khi đã thoát khỏi hai năm rưỡi đói kém, ban trái phiếu thế chấp của Lewie Ranieri đã kiếm được 150 triệu đô-la. Năm 1984, một tay giao dịch thế chấp tên là Steve Baum đã làm cho kỷ lục của Salomon Brothers bị đảo lộn, anh ta kiếm 100 triệu đô-la chỉ trong một năm giao dịch các khoản vay. Mặc dù không có con số chính thức nào, song mọi người đều công nhận những tay giao dịch của Lewie Ranieri đã kiếm được 200 triệu đô-la vào năm 1983, 175 triệu đô-la năm 1984 và 275 triệu đô-la năm 1985.

Lewie Ranieri là người luôn gặp "thiên thời địa lợi nhân hòa". "Ông ta sẵn sàng nhảy vào những thứ mà mình không thấu hiểu trọn vẹn. Ranieri có một bản năng của một tay giao dịch mà ông ta tin tưởng. Đó là điều quan trọng," một trong những tay giao dịch cao cấp của ông ta nói: "Thái độ ở Salomon vẫn luôn là: Nếu

bạn tin tưởng vào nó, hãy tiến lên; nhưng nếu không thành công, bạn sẽ bị làm thịt." Và Lewie Ranieri đã hưởng ứng điều này. Ở công ty khác chắc chắn ban quản trị sẽ nói: 'Ôi lạy Chúa, liệu chúng ta có thật sự muốn đánh cược cả trang trại vào vụ này không?' Lewie Ranieri không chỉ sẵn sàng đem cả trang trại ra đánh cược. Ông ta còn sẵn sàng thuê mọi người và cho họ cùng đánh cược với trang trại đó nữa. Thái độ của ông ta là: 'Cái quái gì vậy? Nó chỉ là một cái trang trại!' Nếu làm việc ở các công ty khác, có lẽ Ranieri phải viết báo cáo tới 200 trang cho một ủy ban muốn biết chắc rằng liệu những việc mà ông ta làm có an toàn không. Có lẽ ông ta cũng phải chứng tỏ rằng biết mình đang làm gì. Ranieri sẽ không làm được chuyện đó. Bởi vì ông ta hiểu mình đang làm gì, nhưng không bao giờ chứng minh được. Nếu Lewie Ranieri đã được bổ nhiệm để giám sát thị trường trái phiếu thế chấp ở công ty khác, thì nó sẽ chẳng đi tới đâu."

Sàn giao dịch Salomon quả độc nhất vô nhị. Nó chịu sự giám sát ít nhất và không chịu sự giới hạn vị thế. Một tay giao dịch có thể mua hoặc bán nhiều trái phiếu, tới mức anh ta cho là thích hợp mà không xin phép. Nói cách khác, sàn giao dịch Salomon là cơn ác mộng đối với một vị CEO. "Nếu sàn giao dịch Salomon là bài tập ví dụ ở trường kinh doanh," tay giao dịch trái phiếu thế chấp Wolf Nadoolman nói, "thì nhân vật CEO đó sẽ nói: 'Thật đáng kinh ngạc!' Nhưng bạn biết không? Vị CEO đã lầm. Đôi khi anh ta đánh mất một ít bột mì, song có lúc lại kiếm được cả một gia tài. Salomon đã đúng."

Kiểu quản lý thả lỏng của Salomon cũng có mặt xấu. Salomon Brothers là công ty lớn duy nhất trên Phố Wall trong thập niên 1980 không có hệ thống phân bổ chi phí. Dường như không thể tin được rằng chẳng có một cách thức nào để tính mức tối thiểu, mọi người được đánh giá bởi tổng doanh thu theo sổ sách giao dịch và họ không cần biết mất bao nhiêu chi phí để tạo ra doanh thu đó. Vào thời kỳ còn là công ty hợp danh (1910-1981), các nhà quản lý có khoản tiền riêng trong két thì việc buông lỏng kiểm soát tỏ ra hiệu quả. Nhưng bây giờ, khoản tiền đó không thuộc về họ nữa, mà thuộc về cổ đông. Và những gì có lợi cho một công ty hợp danh trở thành hiểm họa cho công ty cổ phần do công chúng nắm giữ.

Thay vì tập trung vào lợi nhuận, các nhà quản lý kinh doanh tập trung vào doanh thu. Họ được thưởng công vì sự tăng trưởng bừa bãi. Tổng doanh thu của tài sản góp vốn có nghĩa là quyền lực thực chất. Cuối cùng Lewie Ranieri cũng được bầu làm thành viên năm 1978. Sức ảnh hưởng của ông ta đã tàn lụi theo doanh thu

cho tới cuối năm 1981, nhưng khi thị trường trái phiếu thế chấp bùng nổ, ông ta lại bắt đầu leo lên tận vị trí cao nhất của Salomon Brothers. Năm 1983, với việc ban trái phiếu thế chấp của ông tạo ra 40% tổng doanh thu của công ty, trong khi không có ban nào kiếm được hơn 10%, ông ta đã được cất nhắc vào hội đồng quản trị Salomon Brothers. Ông ta mở rộng làm ăn bằng cách thuê thêm các tay giao dịch và chuyển sang các khoản thế chấp bất động sản.

Tháng 12 năm 1985, John Gutfreund đã phát biểu với một phóng viên: "Lewie chắc chắn nằm trong danh sách số ít những người ứng cử chức vị chủ tịch tương lai." Ranieri đã mở rộng làm ăn bằng cách mua lại một ngân hàng cho vay thế chấp – thực hiện các khoản vay trực tiếp đối với người mua nhà – và mang lại cho Lewie Ranieri "nguồn nguyên liệu" tạo ra trái phiếu thế chấp. Năm 1986, Ranieri có tên trong văn phòng chủ tịch trực tiếp dưới quyền Gutfreund. Trong năm đó, Lewie đã mở rộng ra nước ngoài, thành lập một công ty về thế chấp tại London nhằm tái tạo thị trường thế chấp ở Anh theo hình ảnh của thị trường Hoa Kỳ. Ngồi cùng với ông ta ở văn phòng chủ tịch là hai vị đại diện của ban trái phiếu công ty và trái phiếu chính phủ. Đó là Tom Strauss và Bill Voute. Hai người này đều có khả năng trở thành chủ tịch tương lai. Cả hai cũng đang mở rộng ban của họ, nhưng không nhanh bằng Ranieri. Vào giữa năm 1987, mặc dù không thể chứng minh được, nhưng một giám đốc điều hành của Salomon cho rằng 40% trong số 7.000 nhân viên của Salomon, bằng cách này hay cách khác, đã báo cáo cho Lewie Ranieri.

Với hoạt động giao dịch, doanh thu phát đạt và tiến bộ tính ở mọi cấp độ của công ty. Các con số trên sổ sách giao dịch của những tay giao dịch ở Salomon Brothers được khám phá giống như cách khám phá số tiền thưởng vào cuối năm của đồng nghiệp bên cạnh. Mặc dù thực tập sinh là những người cuối cùng nghe được bất kỳ điều gì, nhưng rồi những lời sau đây cũng đến tai họ – khi cơ hội đang ập đến vì sự thay đổi mạnh mẽ của thị trường vốn: "Tất cả những gì các anh phải làm là ngồi trong lớp học, tính xem có bao nhiêu khoản thế chấp lưu hành trong nước, dự đoán điều gì sẽ xảy ra nếu chúng được trái phiếu hóa, chẳng hạn 10% trong số đó, các anh thấy chúng lớn cỡ nào chưa?" – một tay từng làm giao dịch ở Salomon, thực tập sinh khóa 1982 tên là Marc Freed đã cho biết.

Năm 1984, Salomon Brothers đã thành công khi thuyết phục một tiểu ban của Quốc hội Hoa Kỳ rằng nước Mỹ cần có 4.000 tỷ đô-la để xây dựng nhà trước năm 1994. Ranieri, vị anh hùng trong cuộc

chinh phạt, huyền thoại của Salomon, hiện thân của khái niệm thành công xuất hiện trước lớp đào tạo để mô tả quang cảnh chuyến bay khứ hồi từ California: Từ trên máy bay, ông ta nhìn xuống và thấy những căn nhà nhỏ bé, tất cả chúng đều được thế chấp ra sao, và tất cả các khoản thế chấp đó cuối cùng cũng sẽ đi tới sàn giao dịch trái phiếu Salomon Brothers ra sao. (Không ai nghi ngờ về khả năng ông ta có thể nhìn thấy những căn nhà đó từ độ cao hơn 3.000 m. Nếu ai đó nghi ngờ, thì đấy chính là Ranieri). Năm 1984, ban giao dịch trái phiếu thế chấp là nơi khao khát được làm việc dưới con mắt của những thạc sỹ quản trị kinh doanh vừa tốt nghiệp chương trình đào tạo của Salomon Brothers. Người ta muốn kinh doanh trái phiếu thế chấp, muốn trở thành người giao dịch trái phiếu thế chấp của Salomon Brothers, muốn là một bộ phận trong cỗ máy kiếm tiền mà vào thời điểm đó đang kiếm ra hơn một nửa doanh thu cho công ty.

Những tay giao dịch trái phiếu thế chấp của Salomon Brothers đã hà hiếp, áp chế cả thị trường trái phiếu lớn nhất thế giới lẫn công ty của họ – một công ty đã vượt xa những công ty làm ăn sinh lãi nhất trên Phố Wall. Họ cảm thấy may mắn. Một tay thế chấp đã nói: "Một thực tế được thừa nhận là các tay giao dịch thế chấp có những trái tim bằng lửa (ý nói can đảm liều lĩnh). Với tư cách là một tay giao dịch loại này, anh không chỉ kiếm được rất nhiều tiền mà là tất cả số tiền trên thị trường của mình. Anh không chỉ thực hiện một vài thương vụ, cũng không phải là hầu hết – mà là tất cả các thương vụ trên thị trường này."

Để làm được tất cả các thương vụ trong thị trường của mình, bạn phải có những người mua cũng như người bán, và vào tháng 10 năm 1981, trên thị trường xuất hiện rất ít loại người này. Cùng với Mike Milken của Drexel Burnham, Lewie đã trở thành một trong những "nhà truyền giáo" vĩ đại nhất về trái phiếu trong thập niên 1980. Khi đi khắp đất nước để thuyết phục các tổ chức đầu tư mua trái phiếu thế chấp, Ranieri đã đâm sầm vào Milken. Họ tới thăm cùng một khách hàng trong cùng một ngày. "Sản phẩm của tôi đã cất cánh đầu tiên," Ranieri nói. "Các nhà đầu tư đã bắt đầu mua cuốn cẩm nang theo nguyên tắc Ranieri." Cuốn cẩm nang theo nguyên tắc Ranieri, được rút gọn lại là: "Những trái phiếu thế chấp thì rẻ đến tê răng!" Giọng điệu chào hàng khởi đầu của Ranieri là tập trung vào yếu tố lợi nhuận (lãi suất) cao hơn của trái phiếu thế chấp so với trái phiếu chính phủ, trái phiếu công ty với cùng chất lượng tín dụng. Đa số trái phiếu thế chấp được xếp hạng cao nhất, AAA, theo hai cơ quan đánh giá chính là Moody và Standard & Poors Đa số trái phiếu thế chấp được hậu thuẫn bởi chính phủ Hoa Kỳ, hoặc trực tiếp như trong trường hợp

của các trái phiếu Ginnie Mae, hoặc gián tiếp như trong trường hợp của Freddie Mac và Fannie Mae.

Không ai nghĩ rằng chính phủ Hoa Kỳ sẽ phá sản. Tuy thế, các nhà đầu tư không muốn dính líu với Ranieri hay đội quân bán hàng hùng mạnh của ông ta. Mặc dù trên thị trường trái phiếu thế chấp có sự biến động đột ngột, sự phản đối đầu tiên được Bill Simon thể hiện với Ginne Mae vẫn còn giá trị: Bạn không thể tiên đoán trước thời hạn thật sự của một trái phiếu thế chấp. Vấn đề ở chỗ không phải thanh toán trước hạn là xấu, mà là bạn không thể dự đoán được khi nào việc trả nợ xảy ra. Và nếu bạn không biết khi nào tiền mặt sẽ trở lại với bạn thì bạn không thể tính toán được lợi nhuận. Tất cả những gì bạn có thể phỏng đoán là trái phiếu đó có xu hướng sẽ vẫn giữ nguyên kỳ hạn thanh toán ấn định khi lãi suất tăng và các chủ sở hữu nhà ngừng việc trả trước, cũng như sẽ rút ngắn kỳ hạn khi lãi suất hạ và các chủ sở hửu nhà sẽ thanh toán và tái cấp vốn. Điều này có tác dụng tiêu cực. Mặc dù các điều kiện của nguồn cung thay đổi chỉ qua một đêm, vào tháng 10 năm 1981, thì các điều kiện của nguồn cầu cho thị trường trái phiếu thế chấp vẫn không thay đổi. Các trái phiếu thế chấp quả thực là rẻ, chúng rất nhiều, ấy thế mà không ai mua chúng.

Tồi tệ hơn là tại một số bang, thị trường trái phiếu thế chấp vẫn còn là đầu tư bất hợp pháp, một điều kiện mà Ranieri hoàn toàn không chấp nhận. Trong một phiên họp, Ranieri đã gào thét vào mặt một luật sư mà ông ta chưa bao giờ gặp: “Tôi không muốn nghe những gì giới luật sư nói, tôi muốn làm những gì tôi muốn.” Ông ta tìm kiếm quyền ưu tiên của liên bang đối với các đạo luật tiểu bang. Và ông ta bắt đầu tìm cách làm cho trái phiếu thế chấp giống như những trái phiếu khác, một cách để trái phiếu thế chấp có một kỳ hạn thanh toán rõ ràng.

Chủ yếu là ông ta muốn thay đổi cách người Mỹ vay tiền để mua nhà. “Ít nhất tôi muốn được quyền,” ông ta nói, “đi đến chỗ khách hàng và nói: đây là hai khoản vay thế chấp giống nhau, một ở mức 13% và một ở mức 12,5%. Anh có thể có một trong hai khoản nếu anh muốn. Với thế chấp lãi suất 13%, anh có thể hoàn vốn bất cứ lúc nào và vì bất kỳ lý do nào. Với thế chấp ở mức 12%, nếu anh chuyển đi hoặc bị chết hoặc bán nhà thì không bị phạt. Nhưng nếu anh chỉ muốn trả nợ trước hạn để thế nợ và tiết kiệm thì anh phải trả phí cho tôi.” Quốc hội cho phép ông ta bán trái phiếu thế chấp tại tất cả các tiểu bang, nhưng mục tiêu căn bản hơn của ông ta lại bị từ chối. Chủ sở hữu nhà vẫn có quyền trả trước khoản nợ thế chấp vào bất cứ lúc nào, Ranieri buộc phải tìm cách khác để thuyết phục các tổ chức đầu tư mua trái phiếu thế chấp khốn khổ

của mình.

Và ông ta đã làm được điều đó. “Lewie Ranieri có thể bán tuyết cho người Eskimo,” Scott Brittenham – người đã cùng Ranieri thực hiện nhiều thương vụ, nhận xét. “Ông ta thực là tốt đối với khách hàng đến nỗi bạn không thể giữ ông ta ở sàn giao dịch được,” Bob Dall – người đang trải qua những ngày cuối cùng của mình ở Salomon Brothers nói. Còn theo Ranieri: “Tôi đã thôi không cố tranh luận với khách hàng về việc thanh toán trước hạn nữa và cuối cùng đã bắt đầu nói chuyện về giá cả. Giá nào hấp dẫn hơn? Phải có một vài mức giá nào đó mà khách hàng sẽ mua. 100 điểm cao hơn trái phiếu kho bạc [nghĩa là lợi nhuận sẽ cao hơn trái phiếu kho bạc Mỹ 1%]?” 200 điểm? Tôi muốn nói những thứ này có lợi nhuận cao hơn trái phiếu kho bạc Mỹ tới 350 điểm!”

Tất cả các chủ sở hữu nhà ở Mỹ đều có thể cảm nhận về giá trị của quyền thanh toán trước khoản nợ thế chấp bất cứ lúc nào. Nếu biết rằng họ đã vay tiền khi lãi suất cao thì họ có thể trả nó khi lãi suất thấp, rồi lại vay ở lãi suất thấp hơn. Họ thích sự lựa chọn này. Có thể phỏng chừng rằng họ sẵn sàng trả giá cho sự lựa chọn ấy. Nhưng thậm chí không ai trên Phố Wall có thể đặt ra một cái giá đối với sự lựa chọn của các chủ sở hữu nhà. (Họ vẫn chưa thể, mặc dù đang tiến tới rất gần). Là một tay giao dịch, Ranieri đã tính toán và lập luận rằng vì không có ai đang mua các khoản thế chấp và mọi người lại đang bán chúng đi, vậy là chắc hẳn chúng phải rẻ. Chính xác hơn, ông ta đòi hỏi rằng mức lãi suất trả cho một trái phiếu thế chấp phải cao hơn mức lãi suất trái phiếu chính phủ – loại trái phiếu không có rủi ro, thì khi đó sự chênh lệch lãi suất này sẽ bù đắp cho người sở hữu trái phiếu thế chấp – người đã ban cho chủ sở hữu nhà quyền thanh toán nợ thế chấp trước hạn.

Ranieri đã đóng một vai trò độc đáo với tư cách nhân viên bán hàng trên Phố Wall. Ông ta nhân cách hóa các trái phiếu thế chấp. Khi người ta không mua chúng, trông ông ta như kẻ bị thương vậy. Giống như Ranieri đang bị đem ra bán khống. Ông ta đã nói với vị giám đốc Ngân hàng Hoa Kỳ vào năm 1985: “Những người đứng trong lĩnh vực liên quan đến nhà cửa như chúng tôi cảm thấy rằng thị trường đang đòi chúng tôi phải trả một khoản đền bù cho những rủi ro thanh toán trước hạn nhiều hơn giá trị thực.” Hãy nghĩ tới câu nói đó. “Những người đứng trong lĩnh vực liên quan đến nhà cửa như chúng tôi” là ai? Bản thân Ranieri không phải chịu khoản đền bù đó, chính chủ sở hữu nhà phải chịu. Ranieri từng là nhân viên phòng thư tín của ban giao dịch trái phiếu dân sinh Salomon Brothers, nay đã trở thành nhà vô địch của các chủ sở hữu nhà ở Mỹ. Đúng là một kẻ có sức lôi cuốn vượt

xa các tay kinh doanh Phố Wall lịch sự, bóng bẩy. “Ranieri hay diễn thuyết kiểu này về việc xây nhà cho nước Mỹ,” Bob Dall nói. “Khi chúng tôi bước ra khỏi các buổi họp đó, tôi nói: ‘Thôi nào, anh nghĩ là có ai tin mấy thứ nhảm nhí đó à?’” Nhưng nó lại thuyết phục được Ranieri. Ông ta tin tưởng mấy thứ nhảm nhí đó.

Có lẽ Ranieri là người theo phái dân túy đầu tiên trong lịch sử Phố Wall. Chính trị gia nổi tiếng của tiểu bang Louisiana, Huey P. Long, đã tham gia chiến dịch tranh cử với khẩu hiệu “Một con gà trong mỗi cái nồi!”(A chicken in every pot!) , còn Lewie bán trái phiếu trên sổ sách của ông ta với khẩu hiệu “Một thế chấp trên mỗi mái nhà!” (A mortgage on every home!). Như thế, nó giúp Ranieri phần nào mang dáng vẻ của người bình dân. “Đó là vai diễn tuyệt vời,” Kronthal, môn đồ của ông ta nói. Ranieri đi làm với đôi ủng cao gót kiểu Johnny Unitas và thắt cà-vạt to bản. Cứ mỗi thứ Sáu, ông ta lên sàn giao dịch trong chiếc áo khoác pôliexte màu nâu và quần kaki màu đen. Ông ta có đúng bốn bộ vest toàn bằng vải pôliexte.

Khi Ranieri trở nên giàu có, kiếm khoảng từ 2-4 triệu đô-la mỗi năm vào thời kỳ hoàng kim từ giữa 1982 đến 1986, ông ta cũng chỉ có bốn bộ đó. Kronthal nhớ lại: “Chúng tôi thường đùa rằng ông ta đứng xếp hàng ở cửa hiệu bán quần áo nam giới tại Brooklyn để tìm bộ vest cho mình. Ở đó, người ta sẽ bán cho anh một bộ vest, khuyến mãi thêm một chuyến du lịch tới Florida, một chai rượu sâm banh và nhiều loại đồ ăn, chỉ khoảng 90 đô-la.” Với số tiền của mình, Ranieri đã mua năm chiếc ca nô. Ông ta nói: “Tôi có nhiều ca nô hơn áo vest.” Ngoài những thứ đó, ông ta sống hết sức giản dị, chẳng có xe hơi hạng sang hay nhà mới. “Người đẹp vì lụa”, vậy nên người ta luôn để ý đến cách anh ăn mặc. Những bộ vest đấy nói lên rằng “Tôi chưa có quên tôi xuất thân là nhân viên quèn ở phòng thư tín và mẹ kiếp, các anh cũng đừng quên.” Và chúng cũng nói lên rằng “Tôi là Lewie chứ không phải một tay nhân viên ngân hàng đầu tư khờ khạo giàu có nào đó. Không phải giả tạo đâu. Các anh có thể tin tôi, và tôi sẽ chăm sóc các anh.”

Dưới tầm ảnh hưởng của Ranieri và những tay giao dịch của ông ta, mối nghi ngờ của nhà đầu tư dần dần mất đi. Và dần dần nhà đầu tư bắt đầu mua trái phiếu thế chấp. “Andrey Carter của Geneston tại Boston là người đầu tiên mua cuốn cẩm nang của Ranieri,” Lewie nói. Quan trọng hơn, Ranieri là chuyên gia trong ngành tiết kiệm và cho vay. Hàng chục tổ chức tiết kiệm và cho vay lớn nhất Hoa Kỳ sẽ không nhúc nhích nổi nếu trước tiên không tìm đến lời khuyên của Ranieri. Họ tin ông ta. Ông ta trông

giống họ, ăn mặc như họ và nói chuyện như họ. Kết quả là các nhà quản lý tổ chức tiết kiệm và cho vay – những người có lẽ đã mua trái phiếu thứ cấp của Mike Milken khi họ bán các khoản vay của mình – lại tập trung mạnh vào trái phiếu thế chấp. Giữa năm 1977 và 1986, trái phiếu thế chấp được nắm giữ bởi các tổ chức tiết kiệm và cho vay của Mỹ đã tăng từ 12,6 lên 150 tỷ đô-la.

Tuy nhiên, con số đó không nói lên hết được tầm quan trọng của các tổ chức tiết kiệm và cho vay đối với sự phát đạt của Ranieri và "Công ty". Đội ngũ bán hàng của Ranieri đã thuyết phục các nhà quản lý tổ chức tiết kiệm và cho vay tích cực giao dịch trái phiếu của họ. Một nhân viên kinh doanh giỏi có thể biến một vị chủ tịch tổ chức tiết kiệm và cho vay lo sợ và rụt rè thành một con bạc khát nước. Các tổ chức tiết kiệm và cho vay buồn ngủ trước đây đã trở thành một trong những quỹ hoạt động mạnh nhất thị trường trái phiếu. Mặc dầu số lượng bị thu nhỏ nhưng các tổ chức lại tăng tổng nguồn vốn gần gấp đôi, từ 650 tỷ lên 1.200 tỷ đô-la vào giữa năm 1981 và 1986. Một tay giao dịch của Salomon là Marc Freed nhớ lại chuyến viếng thăm nhà quản lý của một tổ chức tiết kiệm và cho vay lớn ở bang California, người đã chịu ảnh hưởng mạnh từ Phố Wall. Freed thật sự thuyết phục nhà quản lý này bình tĩnh lại để hạn chế đánh bạc trên thị trường, thay vào đó phòng ngừa rủi ro các trạng thái trên thị trường trái phiếu. "Anh biết ông ta nói gì không?" Freed nói. "Ông ta nói phòng ngừa rủi ro là dành cho mấy chị em yếu đuối!"

Nhiều tay giao dịch thế chấp Salomon đã đánh giá rằng khoảng từ 50-90% lợi tức của họ thu được từ hoạt động giao dịch với các tổ chức tiết kiệm và cho vay. Có lẽ bạn sẽ tự hỏi tại sao các vị chủ tịch tổ chức tiết kiệm và cho vay cứ chịu đựng những khoản lợi tức khổng lồ của Salomon? Thật ra, lúc mới khởi đầu, họ đâu biết gì. Tỷ lệ lợi nhuận của Salomon thì không thấy rõ được. Vì không có sự cạnh tranh trên Phố Wall, không có ai chỉ cho họ thấy rằng họ đang làm cho Salomon Brothers giàu có lên. Điều gì đang xảy ra và vẫn còn tiếp tục xảy ra – là nhân vật đã đỡ đầu cho đoàn xe diễu hành trong cuộc diễu hành ngoài phố, thành viên Câu lạc bộ 3-6-3, tay chơi golf đã trở thành tay giao dịch trái phiếu lớn nhất nước Mỹ. Ông ta cũng là tay giao dịch trái phiếu dở nhất nước Mỹ. Ông ta là kẻ khờ của thị trường.

Mặc dù có sự tăng trưởng điên cuồng, ngành tiết kiệm và cho vay – như Bob Dall đã dự đoán, không thể hấp thu được tất cả các khoản vay thế chấp mua nhà được tạo nên trong đầu thập niên 1980. Là một tay giao dịch thế chấp ở Salomon, điều đó thường có nghĩa là người mua thế chấp hơn là người bán thế chấp. "Steve

Baum đang điều hành một tổ chức tiết kiệm và cho vay trị giá 2 tỷ đô-la," một trong những đồng nghiệp của anh ta nói. Giống như một tổ chức tiết kiệm và cho vay, Baum tự thấy mình đang ngồi trên các khoản vay với kỳ hạn dài (điểm khác biệt là anh ta phát đạt hơn họ). Điều này đã kết thúc sự đảo lộn kỳ quặc trong vai trò vốn từng xảy ra đầu thập niên 1980, khi các tổ chức tiết kiệm và cho vay trở thành người giao dịch, còn các tay giao dịch lại làm công việc của các tổ chức tiết kiệm và cho vay. (Điều đang diễn ra là Phố Wall khiến cho toàn bộ ngành tiết kiệm và cho vay trở nên dư thừa. Vào một ngày nọ, có một kẻ mạnh dạn đến hỏi: "Tại sao chúng ta không loại bỏ S và L" [có thể hiểu là Salomon & Lewie hay Saving & Loan). Michael Mortara đã đặt cho Baum biệt hiệu là "Tôi-Mua Baum" (I Buy Baum), vì anh ta dường như chưa bao giờ bán thứ gì cả. Hóa ra, đó là một nước cờ may mắn. "Thị trường trái phiếu đang phát triển đến mức cao kỷ lục," như Henry Kaufman nhớ lại trên tờ Institutional Investor:

"Vào đầu thập niên 1980, chúng tôi đã kiếm được khoảng 21,5% đối với lãi suất gốc và chúng tôi đạt 17,5% đối với lãi suất hối phiếu. Tháng 10 năm 1981, lãi suất dài hạn đạt mức đỉnh điểm khi lãi suất của trái phiếu chính phủ dài hạn đạt khoảng 15,25%. Tôi cảm thấy vào quý III của năm 1982, nền kinh tế sẽ khó phục hồi nhanh chóng, thế nên cuối cùng, vào tháng 8 năm 1982, tôi dự đoán thị trường sẽ lên giá. Tất nhiên vào ngày mà tôi dự đoán thị trường lên giá, thị trường chứng khoán đã đạt được thu nhập lớn nhất trong lịch sử, cũng vào ngày đấy, trái phiếu cũng lên giá một cách kỳ lạ.

Chúng tôi sắp bước vào một cuộc họp hội đồng quản trị ở Waldorf. Đêm hôm trước tôi đã viết đến hai trang đề cập đến việc giá sẽ giảm đáng kể và đưa ra cơ sở lập luận cho ý kiến ấy. Tôi đã đưa bản viết đó cho người lái xe của tôi để anh ta chuyển cho cô thư ký, cô này sẽ đánh máy và đưa nó vào hệ thống. Các tay giao dịch và kinh doanh của chúng tôi sẽ thấy chúng thông qua màn hình. Lúc đó khoảng 8h45 hay 9h, trước khi thị trường mở cửa. Tôi tới Waldorf – ở đó đã có tám vị trong hội đồng quản trị. Tôi nhận được điện của cô thư ký, cô ta nhờ tôi giải thích điều gì đấy trong bản viết của tôi. Lúc đó John Gutfreund đã hỏi: 'Anh gọi điện làm gì vậy?' và tôi đáp: 'Ồ, tôi sửa chính tả cho một đoạn văn bản.' Và ai đó nói : 'Để làm gì?' Tôi lại đáp: "Tôi vừa thay đổi quan điểm về thị trường (trái phiếu).' Họ nói: 'Anh thay đổi về quan điểm về thị trường?' Ôi, đúng lúc đấy, điều đó hiện lên trên màn hình và thị trường trở nên điên loạn."

Ranieri và công ty đã bị sự dư thừa dồn vào thế phải giữ các trái

phiếu thế chấp trị giá hàng tỷ đô-la. Do các điều kiện cung và cầu trên thị trường, họ không còn sự lựa chọn nào khác ngoài việc phải đánh cuộc thị trường trái phiếu sẽ lên. Do vậy họ đã theo dõi sự sôi động trở lại của thị trường trái phiếu lớn nhất lịch sử của Phố Wall với vẻ tin tưởng. Người mà họ phải cảm ơn đầu tiên là Henry Kaufman. Khi Henry nói rằng nó sắp lên thì nó tăng lên thật sự. Sau đó Cục Dự trữ Liên bang đã hạ lãi suất xuống. Chính sách tại Washington, như Kaufman đã dự đoán, đã đem lại vận may thứ hai cho Ranieri và các tay giao dịch của ông ta. "Chúng tôi đang nói tới chuyện bỏ cuộc chạy đua, các hợp đồng tương lai trái phiếu tăng 16 điểm trong một tuần, không thể tưởng tượng nổi," Worf Nadoolman nhớ lại. Ban trái phiếu thế chấp là nỗi thèm muốn của cả công ty.

Hàng trăm triệu đô-la lợi nhuận được một nhóm các tay giao dịch trái phiếu thế chấp làm ra, phần lớn từ sự kết hợp giữa thị trường đang đi lên và sự ngu ngốc chết tiệt của ngành tiết kiệm và cho vay Mỹ. Ngoài ra còn có nhiều cách khác, những cách kiếm tiền đầy mưu lược của Ranieri.

Những tay giao dịch của Ranieri đã nhận thấy rằng đối thủ cạnh tranh của các công ty khác cũng có thể dễ bị bịp. Ban giao dịch trái phiếu thế chấp của Salomon là nơi duy nhất không có đường dây điện thoại kết nối trực tiếp với các ngân hàng đầu tư khác của Phố Wall. Thay vào đó, họ thích làm việc thông qua trung gian hơn, được gọi là các công ty môi giới. "Chúng tôi thống trị khu phố này," Andy Stone nói. "Các anh phải mua trái phiếu với giá 12 thậm chí khi chúng chỉ đáng giá có 10, để kiểm soát dòng chảy giao dịch (thanh khoản). Ban nghiên cứu [Salomon Brothers] rồi sẽ đưa ra một thông báo nói rằng những trái phiếu mà các anh vừa mua giá 12 thực ra đáng giá 20. Hoặc là chúng tôi mua thêm 6 tỷ đô-la nữa, loại trái phiếu ở giá 12. Phần còn lại của Phố Wall sẽ thấy nó (trái phiếu) được giao dịch theo phân tích thông báo trên màn hình và các con số. Họ sẽ nghĩ 'Này, tụi nhỏ lẻ cũng mua rồi, chúng ta mua thôi!' và mua lại các trái phiếu của chúng tôi." Điều này có nghĩa là Salomon Brothers có thể đề ra luật chơi của trò buôn bán trái phiếu thế chấp ngay trong khi cùng tham gia chơi (vừa đá bóng vừa thổi còi).

Thời gian trôi đi, Ranieri trở nên ít dính líu hơn tới các quyết định hàng ngày được đưa ra trên chiếc bàn giao dịch ấy. "Ranieri là con người của tài năng ở tầm chiến lược," Andy Stone nói. "Ông ta dự đoán trái phiếu thế chấp sắp có giá hơn trái phiếu kho bạc trong hai tuần tới, và ông ta đúng tới 95%. Mà nếu không đúng, thì ông ta luôn có thể ghé qua 19 tổ chức tiết kiệm và thuyết phục họ mua

trái phiếu thế chấp của chúng tôi." Tuy nhiên, Ranieri không phải là người xuất chúng ở tầm chi tiết, vậy nên các tay giao dịch bắt đầu nghiên cứu sâu vào những chi tiết chính xác của thị trường trái phiếu thế chấp. "Bản chất của một tay giao dịch đã thay đổi," Samueal Sachs – nhân viên kinh doanh trái phiếu thế chấp lâu năm – nói. "Họ đã biến thành các nhà khoa học tên lửa, bắt tay vào mổ xẻ thị trường trái phiếu thế chấp thành từng mảnh vụn li ti. Thị trường trở thành hơn năm thành phần mà Ranieri có thể nắm trong óc mình vào bất cứ lúc nào."

Những tay giao dịch trẻ đều có bằng MBA và tiến sỹ. Người đầu tiên trong nhóm này là Kronthal, tiếp sau là Haupt, Roth, Stone, Brittenham, Nadoolman, Baum, Kendall và Howie Rubin. Một mánh lới đã được những tay giao dịch trẻ này khai thác là xu hướng người đi vay thường thanh toán trước các khoản vay của họ, trong khi đáng lẽ họ không nên làm vậy. Một ví dụ thú vị về việc Phố Wall đang lợi dụng sự lộn xộn tại Washington là Steve Roth và Scott Brittenham đã kiếm được hàng chục triệu đô-la từ việc giao dịch các khoản vay của dự án liên bang cho các nhà thầu xây dựng dự án nhà cửa được chính phủ liên bang bảo đảm. Đến năm 1981, chính phủ liên bang vẫn đang ở trong tình trạng thâm hụt. Chính quyền đã bắt tay vào một chương trình bán tài sản. Một nhóm tài sản mà chính quyền bán là các khoản vay mà chính quyền đã ký cho những người làm dự án về nhà cửa giá thấp vào thập niên 1960 và 1970. Trước hết, các khoản vay này đã được ký với mức lãi suất thấp, vì chúng được chính phủ trợ cấp. Trên thị trường mở, vì chúng có lãi suất thấp nên được mua bán thấp hơn mức giá danh nghĩa (100 xu trên 1 đô-la); một khoản vay như vậy trị giá khoảng 60 xu trên 1 đô-la. Do vậy, chẳng hạn một khoản vay 100 triệu đô-la với thời hạn 30 năm, 4% lãi suất (trong khi lãi suất tín phiếu kho bạc Mỹ là 13%) thì trị giá 60 triệu đô-la.

Vào dịp bán một khoản vay của chính quyền, Wall Street Journal đã bố cáo tin đó ở một góc nhỏ xíu trên tạp chí. Dường như chỉ có hai người đọc là Roth và Brittenham. Brittenham nói: "Chúng tôi đã thống trị thị trường nhiều năm nay. Khi tôi tham gia vào năm 1981, chỉ có chúng tôi là những người duy nhất mua chúng." Thị trường đúng là một trò chơi chứ không phải bất kỳ thứ gì khác. Vấn đề là phải xác định trước cái nào trong các khoản vay dự án của chính quyền là có khả năng được trả trước, và khi điều đó được thực hiện, thì đó là một món "trời cho" khổng lồ đối với chủ nợ, tức là người cho vay. Điều này phát sinh như vậy là vì các khoản vay dự án được giao dịch dưới mức 100 xu trên 1 đô-la. Khi Roth và Brittenham đã mua các khoản vay với giá 60 xu trên 1 đô-la mà lại được trả trước ngay, thì họ đã nhận thấy mức lãi 40 xu

trên 1 đô-la. Để kiếm được tiền, bạn phải biết cách xác định tình huống mà trong đó người cho vay có thể thu lại tiền của mình trước hạn. Hóa ra, những vấn đề này có hai loại.

Thứ nhất là bị khốn đốn về mặt tài chính. Nơi nào có sự khốn đốn thì luôn luôn có cơ hội. "Thực quan trọng nếu bạn có thể tìm thấy được một dự án xây dựng nhà cửa của chính quyền mà sắp sửa không trả được món nợ thế chấp của mình," Brittenham nói. Quan trọng là ở chỗ chính phủ đã bảo đảm khoản vay đó, và khi bị vỡ nợ, chính phủ sẽ thanh toán khoản vay đó đầy đủ. Của trời cho có thể lên tới hàng triệu đô-la.

Loại dự án khác có khả năng trả trước món nợ thế chấp của nó là tài sản dễ bán trên thị trường. Brittenham nhớ lại: "Nếu bạn tìm kiếm một tài sản tốt, không phải một khu nhà ổ chuột mà là nơi có bể bơi đẹp, sân chơi tenis, lò vi sóng, thì khi bạn tìm thấy nó, bạn sẽ tự nhủ: 'Đó là một sự chuyển đổi thích hợp.' Để chuyển đổi quyền sở hữu, những người thuê nhà sẽ trả tiền cho chủ nhà, người này sẽ đứng ra trả hết khoản vay cho chính phủ. Một khi chính phủ đã thu lại được tiền, thì chính phủ đã trả lại cho Roth và Brittenham 100 xu trên 1 đô-la cho một trái phiếu mà họ chỉ mua với giá 60 xu. Lối suy nghĩ của hai thanh niên có bằng MBA của Phố Wall là dò theo các dự án xây dựng nhà cửa của quốc gia để tìm kiếm các bể bơi hoặc người thuê nhà bị vỡ nợ. Điều này nghe có vẻ kỳ quặc cho tới khi họ làm được việc đó và kiếm được 10 triệu đô-la. Điều ngạc nhiên là ở Washington, người bán (cho vay) các khoản vay lại không làm thế. Họ không hiểu được giá trị của các khoản vay đó. Thay vì thế, những người cho vay tin rằng thị trường sẽ trả cho họ đúng giá. Tuy nhiên, đó lại là thị trường không hiệu quả.

Thậm chí những món béo bở lớn hơn bắt nguồn từ việc khai thác hành vi thiếu hiệu quả của các chủ sở hữu nhà ở Mỹ. Đối với việc quyết định khi nào thì trả hết nợ của mình, chủ sở hữu nhà không lắm mánh khóe hơn chính quyền liên bang. Vô lý là ở chỗ trên khắp cả nước, những công dân có khoản thế chấp mua nhà ở mức lãi suất 4%, 6% và 8% khăng khăng muốn trả trước hạn các khoản vay của họ, trong khi lãi suất thế chấp hiện hành là 16%; thậm chí vẫn còn nhiều người đơn giản chỉ không thích ở trong tình trạng mắc nợ. Điều này đã tạo nên tình huống giống với lợi nhuận cao của các khoản vay dự án liên bang. Những khoản vay thế chấp mua nhà đã thiết lập nền tảng cho các trái phiếu thế chấp. Các trái phiếu đó được định giá dưới mức giá trị thực của chúng. Mánh khóe ở đây là mua chúng với giá thấp hơn mệnh giá mua, chỉ ngay trước khi chủ sở hữu nhà thanh toán khoản vay của

họ. Tay giao dịch trái phiếu thế chấp nào có thể đoán được hành vi của chủ sở hữu nhà thì kiếm được món hời khổng lồ. Mọi khoản trả trước chính là món lãi đối với người sở hữu trái phiếu thế chấp. Anh ta đã mua trái phiếu đó với giá 60 xu và giờ đây được thanh toán với giá 100 xu.

Một tay giao dịch trẻ của Salomon Brothers tên là Howie Rubin bắt đầu tính toán xác suất có thể trả nợ trước hạn của các chủ sở hữu nhà. Anh ta phát hiện ra rằng khả năng đó thay đổi tùy theo nơi mà họ sống, thời gian khoản vay chưa trả và số tiền còn lại của khoản vay đó. Anh ta đã sử dụng dữ liệu lịch sử do phòng nghiên cứu của Ranieri thu thập. Các nhà nghiên cứu được sử dụng như những vị cố vấn khoa học kỹ thuật trong một cuộc họp bàn về vũ khí. Tuy nhiên, họ thường bị đối xử như những chàng trai phục vụ đồ uống của một đội bóng. Song những tay giao dịch giỏi nhất lại biết cách sử dụng tốt nhất các nhà nghiên cứu này. Đối với Rubin và phòng nghiên cứu, các chủ sở hữu nhà ở Mỹ trở thành một loại chuột trong phòng thí nghiệm. Các nhà nghiên cứu vẽ biểu đồ thể hiện phản ứng thường thấy của chủ sở hữu nhà đối với thay đổi mạnh về lãi suất. Khi một nhà nghiên cứu phát hiện ra phản ứng của một nhóm các chủ sở hữu nhà có vẻ bất hợp lý hơn nhóm khác: thanh toán các khoản thế chấp có lãi suất thấp, người này sẽ báo cho Rubin để mua các khoản thế chấp đó. Tất nhiên các chủ sở hữu nhà không bao giờ biết rằng hành vi của họ bị Phố Wall giám sát sát sao đến mức nào.

Khoản tiền kiếm được trong năm đầu tiên dễ dàng như bất kỳ món tiền nào từng được kiếm ở Salomon Brothers. Xét về mặt toán học, các thế chấp có thể vẫn được xem là công cụ chứng khoán phức tạp nhất trên thị trường. Sự phức tạp đó hoàn toàn nảy sinh từ quyền được thanh toán nợ trước hạn của chủ sở hữu nhà. Thực thi vị khi cho rằng hành vi tài chính phức tạp do con người đóng góp vào thị trường lại là vấn đề hóc búa đối với những bộ óc thông thái nhất Phố Wall khi tính toán và kiếm tiền. Thật đúng đắn khi bản năng của Ranieri đã dẫn ông ta tới việc thiết lập một phòng nghiên cứu khổng lồ: Trái phiếu thế chấp là vấn đề toán học.

Vậy nên đồng tiền kiếm được bằng những công cụ phân tích tinh vi hơn. Tuy nhiên, những tay giao dịch đã không trở nên tinh vi hơn trong hành vi của họ – nếu xét một cách tương xứng. Đối với mỗi bước tiến về kỹ thuật thị trường, họ lại lùi một bước trong quá trình phát triển của con người. Khi số lượng tăng từ 6 lên 25 người, họ trở nên lớn tiếng hơn, thô bạo hơn, béo hơn và ít quan tâm đến các mối quan hệ với các phòng còn lại của công ty. Nền

văn hóa của họ được dựa trên thức ăn, nghe có vẻ kỳ lạ – và đó vẫn là điều kỳ lạ đối với những ai ngắm nhìn giới giao dịch trái phiếu thế chấp ăn uống. "Bạn không cần ăn kiêng vào lễ Giáng sinh, bạn cũng không ăn kiêng trong ban giao dịch trái phiếu thế chấp. Ngày nào cũng là ngày lễ, chúng tôi đã kiếm tiền, không cần biết chúng tôi giống ai!" – một tay từng làm giao dịch nói. Họ bắt đầu ngày làm việc với một loạt bánh hamburger pho-mát nhân hành do một cậu thực tập sinh mang đến lúc 8h sáng. "Tôi muốn nói thực ra bạn không muốn ăn mấy thứ đó," Gary Kilberg, người gia nhập ban giao dịch năm 1985, nói. "Bạn còn đang nhức đầu (do đêm hôm trước uống quá chén). Bạn đang nốc cà phê để tỉnh táo lại. Nhưng rồi bạn đánh hơi thấy mùi thơm. Những người khác đều đang ăn, vậy nên bạn thò tay nhón lấy một chiếc."

Các tay giao dịch trái phiếu thế chấp biểu diễn những ngón điêu luyện về tính háu ăn lạ lùng chưa từng thấy ở Salomon. Mortara ngốn trọn một hộp kẹo sữa mạch nha chỉ với hai cái ngoặm. D'Antona thường gửi các thực tập sinh mua 20 đô-la tiền kẹo cho ông ta hàng chiều. Haupt, Jesselson và Arnold thì ngấu nghiến mấy chiếc bánh pizza nhỏ. Thứ sáu hàng tuần là ngày "ăn uống điên cuồng", mọi hoạt động giao dịch trong ngày đều ngừng và việc ăn uống bắt đầu. "Chúng tôi đặt mua 400 đô-la cho các món ăn Mexico," một tay giao dịch thế chấp nói. "Chúng tôi phải dùng tới mấy chiếc thùng lớn để chứa chúng. Một khách hàng gọi đến và đề nghị chúng tôi đặt giá hay chào bán các trái phiếu, và chúng tôi phải nói rằng 'Rất lấy làm tiếc, chúng tôi đang giữa bữa ăn. Tôi sẽ gọi lại cho anh sau.'"

Càng béo ra, dường như họ lại càng ghét người gầy. "Thực ra đây không phải là đạo đức giả! Chúng tôi tự hào về tướng tá của mình." Họ đã đùa cợt về chuyện những tay giao dịch trái phiếu chính phủ gầy còm, chơi những môn thể thao kiểu như chạy, bơi, đua xe đạp cả những ngày nghỉ cuối tuần mà vẫn không thể kiếm ra đồng nào. Việc này hoàn toàn không đúng sự thật. Nhưng thực tế là không ai kiếm được nhiều tiền bằng những tay giao dịch thế chấp. Thị trường trái phiếu thế chấp đã thay đổi hẳn. Andy Stone nhớ lại: "Cuối mỗi tháng, chúng tôi có những bữa ăn tối với ban. Chúng tôi dám nói rằng chúng tôi đã kiếm gấp hai lần số tiền mà ban trái phiếu công ty và ban trái phiếu chính phủ gộp lại. Chúng tôi là số một." Và khi Mike Mortara không được bầu làm thành viên vào cuối năm 1983, trong khi tất cả những vị đứng đầu của các ban giao dịch khác đều được bầu, điều đó làm chúng tôi thật sự đoàn kết với nhau. Chúng tôi nói: 'Chúng ta không làm việc cho Salomon Brothers, chúng ta làm việc cho ban trái phiếu thế chấp.'"

Ranieri đã gìn giữ nét văn hóa của ban trái phiếu thế chấp, mặc dù nó ngày càng phát triển với nhiều chức năng hơn. Nếu đó không phải bữa dạ tiệc cuối mỗi tháng thì đấy cũng là chuyến đi du lịch tới Atlantic, nơi mà những tay giao dịch trái phiếu công ty và chính phủ hoàn toàn bị loại ra. Những tay giao dịch thế chấp đi bằng trực thăng, cờ bạc thâu đêm và bay về Salomon Brothers để kịp làm việc vào sáng hôm sau. Phong cách sống và làm việc kiểu này chỉ có ở những tay giao dịch trái phiếu thế chấp.

"Trò hề dành cho kẻ ngốc" đã có các bảng phả hệ. Năm 1982 bắt đầu có chuyện kẻ ngốc xách vali, kể về một tay giao dịch xách chiếc túi đi nghỉ cuối tuần của một tay giao dịch khác và thay tất cả quần áo trong đó bằng đồ lót phụ nữ có ren hồng. Có ít nhất bốn kẻ ngốc và những kẻ dở ngốc thuộc loại này từ năm 1982 đến 1985. Kẻ ngốc cuối cùng cũng đã thôi không sinh ra thêm những kẻ ngốc khác khi mà một sáng thứ Sáu, John D'Antona đến muộn với chiếc vali xách trên tay. Ông ta đã có kế hoạch đi nghỉ cuối tuần ở Puerto Rico. Ông ta bắt đầu ra vẻ chảnh chọe với các tay giao dịch khác: "Này, mấy cậu, lấy làm tiếc là mấy cậu không thể đi theo được, ha... ha... ha!"

Rút cục điều đó quá sức chịu đựng đối với Peter Marro và Greg Erardi. Khi D'Antona mất cảnh giác, hai tay giao dịch này đã lẩn đi với chiếc vali của ông ta. Họ đã lấy hết quần áo ra và nhồi vào khoảng 10 cân giấy vệ sinh nhúng nước. Tối hôm đó, khi D'Antona đang ở khách sạn tại Puerto Rico thì mới phát hiện sự việc. Ông ta gọi điện cho kẻ tình nghi đầu tiên là Marro. Marro chối biến. D'Antona nói rằng đây không phải là trò hay ho. Ông ta gọi cho Marro đến bảy lần vào ngày nghỉ cuối tuần để nhắc anh ta nhớ rằng việc đấy thực không hay ho gì. Ông ta mưu tính trả thù. Sáng sớm Chủ nhật, Marro thức giấc vì một trong những cú điện thoại của D'Antona, nó bắt đầu thế này: "Tao không biết sẽ thế nào, khi nào hay ở đâu, nhưng một ngày nào đó, hãy đợi đấy..."

Công cuộc trả thù xảy ra ngay sau đó, mà không phải chĩa vào Marro. Như thường lệ, sự mắng mỏ được trút vào cậu thực tập sinh làm việc cho kẻ có tội. Cậu thực tập sinh làm việc cho Marro là Gary Kilberg, một thành viên trong lớp đào tạo của tôi. Kilberg đã loay hoay với chiếc vali của mình suốt một ngày. Buổi tối hôm đó anh ta sẽ lên chuyến tàu từ miền đông tới Washington để gặp hai vị thượng nghị sỹ Hoa Kỳ. Nghi ngờ mình là mục tiêu trả thù của D'Antona, anh ta giấu chiếc vali trong tủ quần áo tại văn phòng của Henry Kaufman. Đúng lúc anh ta chuẩn bị ra sân bay thì điện thoại reo. Chính là Marro. Marro đang ngồi cách anh ta gần 3 m. Nhưng khi hai tay giao dịch nói chuyện riêng, thậm chí

ngồi rất gần nhau, họ cũng dùng đến điện thoại.

Marro cảnh báo cho Kilberg: "Đừng nói cho ai biết tao nói với mày nghen. Tốt hơn hết mày hãy kiểm tra vali trước khi lên đường." Vậy là sau khi để ý không có ai theo đuôi, Kilberg kiểm tra vali. Tất cả đều ở nguyên vị trí.

Kilberg kịp chuyến bay. Không có chuyện gì xảy ra trong chuyến đi của anh ta. Vào sáng thứ Hai tuần sau, khi anh ta đi lên sàn giao dịch, tất cả các tay giao dịch đều cười, người cười lớn nhất là D'Antona. Kilberg hỏi: "Có chuyện gì vui vậy?"

D'Antona hỏi: "Kilberg, mày có chuyến đi tốt lành chứ?"

Kilberg nói: "Vâng!"

D'Antona hỏi: " 'Vâng' nghĩa là thế nào?"

Vào ngày diễn ra chuyến đi của Kilberg, D'Antona thấy một chiếc vali đầy quần áo đâu đó gần sàn giao dịch Salomon. Chiếc vali đó gắn một mảnh giấy vàng lớn có hình chữ K. K là Kilberg phải không? Nhầm rồi.

Nó không phải là vali của Kilberg. Một tay giao dịch hỏi khi lôi ra một xấp quần áo trông vẻ cực kỳ đắt tiền từ dưới gầm bàn: "Vậy đây là quần áo của ai?" Kilberg nhớ lại: "Bạn có thể thấy mọi người đang suy nghĩ, không phải là nghĩ về một con gà chiên nhỏ mà là một con gà chiên lớn. Họ đang nghĩ về Kaufman (Henry) hoặc Kimmel (Lee), hoặc vì hoảng sợ đến mức vô lý, họ cho rằng đống đồ đó có thể là của Coates (Craig, tay giao dịch đứng đầu ban trái phiếu chính phủ). Tất cả đồng loạt nói: 'Chết mẹ, giờ phải làm sao?'"

Ồ, khi bạn nghĩ về điều đó, đấy không phải là một câu hỏi tệ. Người nào không có quần áo để mặc thì tất nhiên có giấy vệ sinh ướt. Người nào có giấy vệ sinh để mặc trong ngày nghỉ cuối tuần thì tất nhiên phải nóng sôi mặt. Trong khi "kẻ ngốc" lúc nào cũng ở trong ban trái phiếu thế chấp thì không có cái tên nào bắt đầu bằng chữ K trong ban mà không giải thích được, và biểu hiện cảm xúc của sự cộc cằn, thô lỗ luôn quan trọng ở đây. Ai lại dễ dàng bỏ qua việc chiếc vali biến mất? Không ai cả. Do vậy, một tay giao dịch đã nhét đống quần áo vào trong một chiếc túi ni lông màu xanh, trông như túi đựng xác chết, và ném nó vào đống phế thải xây dựng phía bên kia đường, ngay trước Sở Y tế New York và câu lạc bộ tennis.

Các tay giao dịch đều hiểu rằng không bao giờ được để lộ chuyện gì đã xảy ra. “Cho tới nay,” Kilberg nói: “Họ vẫn không biết đấy là quần áo của ai.”

Nói tóm lại, ban đấy trông giống một ký túc xá sinh viên hơn là một bộ phận của công ty lớn. Trưởng phòng ít nhất phần nào chịu trách nhiệm về tính tự nhiên trẻ trung của phòng mình. Ông ta không chỉ là một thành viên. Ông ta là kẻ đầu sỏ. Đối với Ranieri, chiến thắng không quan trọng bằng việc phải thắng sao cho đẹp. Cái xiên giấy trên bàn làm việc của Ranieri có cắm một đôi quần lót màu cam của diễn viên múa thoát y. Thực là thú vị khi kiếm được nhiều tiền hơn các ban còn lại của công ty, nhưng còn vui thú hơn khi vừa kiếm được nhiều tiền hơn các ban khác của công ty, vừa có thời gian trêu chọc nhân viên và phì phèo những điếu xì-gà mập mạp.

Một tay giao dịch nhớ lại cảnh Ranieri bước ra khỏi phòng để lên sàn và nói chuyện với Andrew Friedwald, một tay giao dịch trẻ: “Ông ta đã ngoác sẵn một nụ cười trên mặt. Ranieri đứng sát Andy và hỏi anh ta về tình hình vụ giao dịch đang thực hiện. Andy bày tỏ hy vọng khả quan rằng anh ta sẽ bán được một số lượng trái phiếu ở Nhật và London như thế nào. Lewie chỉ đứng gật gật đầu và nhe răng cười một cách khó hiểu. Andy chuyển qua đề tài khác, nhưng tất cả những gì Lewie phản ứng vẫn chỉ là đứng đó cười. Rồi Andy đã cảm thấy trò đùa. Lewie cầm một hột quẹt bật ngay dưới đũng quần Andy. Chiếc quần dài bắt lửa. Andy bay vọt lên mái nhà.”

Một Andy nữa, Andy Stone, nhớ lại việc bị Ranieri đổ một chai rượu Bailey vào túi áo vest của anh ta. Khi anh ta phàn nàn đó là chiếc áo vest mà anh ta thích nhất, Ranieri móc ra bốn tờ 100 đô-la nhàu nát và nói: “Thôi đừng khóc, mua bộ mới đi nè.”

Ranieri bốc đồng theo kiểu mà các nghiên cứu trường hợp ở trường kinh doanh hiếm khi có thể giải thích được. Trong ngày đầu tại phòng tài chính của ban trái phiếu thế chấp Salomon, khi được đưa đi một vòng tham quan công ty, Maria Sanchez nhớ lại cuộc gặp Ranieri trên lối đi ở hội trường: “Tôi hoàn toàn không biết Ranieri là ai. Ông ta lạch bạch đi ngược chiều hội trường như một con chim cánh cụt, vung vẩy một thanh kiếm đã sưu tầm được – để ngay trong phòng làm việc. Ông ta đi về phía người hướng dẫn tôi, chĩa mũi kiếm về phía tôi và cất giọng: ’Đây là ai?’ Chúng tôi được giới thiệu với nhau và ông ta hỏi: ‘Cô là người Ý à?’ Tôi trả lời tôi là người Cuba. Lúc đó tôi mặc một chiếc áo bu dông thắt nơ con bướm dài. Lewie rút ra một cái kéo và với nụ cười

ngoác sẵn trên mặt, ông ta cắt đứt chiếc nơ của tôi. Ông ta nói rằng ông ta không thích phụ nữ thắt nơ. Rồi ông ta rút ra một tờ 100 đô-la và bảo tôi mua một chiếc áo khác. Tôi nghĩ, lạy Chúa, mình đã làm gì sai?"

Cuối cùng Ranieri đã bị John Gutfreund ép phải sửa đổi, mặc dù chính John Gutfreund cũng cảm thấy thú vị, nhưng rút cuộc thì ông vẫn đang điều hành cả một công ty lớn. Vị phó chủ tịch của ông đang ngày càng trông giống "chủ tịch của đám phó" hơn. Nếu ông định đề bạt Lewie thì ít nhất Lewie sẽ phải thấy vai trò đó. Andy nói: "Tôi nhớ một hôm Lewie đến và quăng tấm thẻ tín dụng American Express của ông ta vào cô thư ký Liz Abrams và bảo cô ghé qua tiệm Brooks Brothers mua cho ông ta một tủ quần áo vì John Gutfreund nói rằng ông ta phải thay đổi hình ảnh của mình."

Mối quan tâm của John Gutfreund đã đi từ quần áo đến con người. Gutfreund theo dõi luôn cả tình trạng trọng lượng của Lewie hộ ông ta. Một tay giao dịch khác nói: "Tôi nhớ một lần chúng tôi đặt bánh pizza thì Gutfreund đến, Lewie chẳng ăn miếng nào cho tới lúc Gutfreund ra về. Mọi người đều biết chiếc bánh nào là của Lewie. Nét mặt ông ta hiện rõ: "Thằng nào đụng vào chiếc bánh, thằng đó sẽ chết!"

Kỷ niệm của Ranieri về sự biến đổi của mình thì hơi khác. Ông nhớ lại một hôm "bị" Peg – bà vợ của mình và Liz Abrams dẫn đến cửa hàng quần áo Barney. Ông ta nói: "Tôi đồng ý mua một bộ vest mới. Chúng tôi đi dạo quanh và người hướng dẫn chúng tôi hỏi tôi nghĩ gì về mấy bộ này. Mỗi lần tôi nói là thích bộ đó, người hướng dẫn nhấc nó ra khỏi giá treo. Lizzie đã nói với người bán hàng rằng tôi sẽ mua tất cả những bộ mà tôi thích, nhưng cô ta lại không cho tôi hay rằng tôi đã nhặt ra 9 bộ. Bây giờ tôi phải làm chuyện mà tôi ghét nhất trên đời, đứng xoay qua xoay lại thử hết 9 bộ đồ chết tiệt đó. Trong lúc tôi thử, Lizzie lấy tấm thẻ tín dụng của tôi và bảo cô ta sẽ trả tiền. Nhưng cô ta quay lại cầm theo ba tờ giấy nhỏ (hóa đơn). Tôi hỏi: 'Đây là cái gì?' Cô ta mua 9 bộ vest, 15 chiếc cà-vạt, 24 áo sơ mi và một đống những thứ linh tinh ở đây (ông ta chỉ vào chiếc khăn tay). Tôi đã bị lừa!"

Không hoàn toàn thế. Ông ta đã tìm ra cách để đẩy lùi vẻ bề ngoài trông giống như một vị cố vấn. Phần lớn những bộ vest mới của ông ta đều là vest ba mảnh và nhờ điều kỳ diệu của công lý, chúng bị lạc mốt ngay lập tức sau khi ông ta mua. Dù thế nào, ông ta vẫn phải mặc quần áo mới, song lại như không mặc vậy. Một tay giao dịch nhớ lại:"Sáng sáng ông ta bước vào với chiếc áo vest vắt một

bên vai và chiếc cà-vạt vắt trên vai kia." Dù thế nào Ranieri vẫn không cho phép vẻ mới mẻ làm đảo ngược hình ảnh của mình trong mắt khách hàng. Những bộ quần áo mới đã trở thành cái nền thông minh, làm nổi bật chính nét cũ kĩ của ông ta.

Jeff Kronthal nhớ lại bữa tối tại nhà hàng cùng Ranieri và một khách hàng của Salomon Brothers. Ranieri đã đánh đổ một ít súp lên chiếc cà-vạt mới và chiếc áo sơ mi. Ông ta càu nhàu chửi rủa và nói giá như người ta để cho ông thắt cà-vạt rộng thì có lẽ nó chỉ dính vào chiếc cà-vạt thôi. Trước khi đi gặp một khách hàng khác ở bang Alaska, Ranieri cần một chiếc áo choàng vì tiết trời tháng Ba rất lạnh. Ông ta đưa cho Liz Abrams chiếc thẻ Emerican Express và cô thư ký đã mua một chiếc áo bành tô giá 800 đô-la ở Brooks Brothers. Khi Ranieri lên đường đi Alaska, trông ông ta không chỉ bảnh bao trông bộ vest mà còn cả chiếc áo choàng mới toanh nữa. Tuy nhiên, mới giữa đường từ tầng 41 tới Alaska, ông ta đã làm mất đôi giày của mình. Ông ta thay đôi mới, hiển nhiên ở cửa hàng miễn thuế tại sân bay. Ranieri gặp vị khách hàng lạ mặt trong chiếc áo trị giá 800 đô-la và đi một đôi ủng có đế cao gần 13cm màu da cam tươi rói trị giá 19 đô-la. Thực là một lối chơi trội, có lẽ gây sốc nhất Phố Wall.

Bạn không thể vạch ra lý do tại sao hai người dường như giống nhau ngồi cùng một vị trí như nhau, một người kiếm được 20 triệu đô-la trong khi người kia thua lỗ 20 triệu đô-la. John Meriwether, nhà vô địch Bài Nói dối, người quản lý hoạt động giao dịch của Salomon Brothers đã đạt tới mức siêu việt trong việc dùng người và xét đoán tài năng, ấy thế mà ông ta vẫn vấp phải sai lầm. Có lần ông ta thuê một người mà lúc nào cũng hoảng sợ mỗi khi thua lỗ. Một hôm người này bị sập bẫy và đánh mất hết tiền. "Họ sẽ kiếm ra tôi, họ sẽ mò ra tôi," anh ta cứ gào đi gào lại cho đến lúc một người nào đó ép anh ta ra khỏi tầng giao dịch thì mới thôi.

Bạn không thể luôn vạch ra sai lầm của những kẻ thua lỗ, nhưng bạn có thể nhận ra tài năng của người đó. Howie Rubin có thứ đó. Trong giới giao dịch, Rubin đã bộc lộ bản năng của một tay giao dịch thật sự. Ranieri gọi Rubin là "tay giao dịch trẻ có tài năng bẩm sinh mà tôi từng thấy". Những tay giao dịch khác nói anh ta là kẻ giống hệt Ranieri. Một người nhớ lại: "Có lần Lewie dự đoán thị trường sẽ đi lên và khuyên mua ngay 100 triệu đô-la trái phiếu. Ngay sau đó thị trường bắt đầu đi xuống. Do vậy Lewie mua thêm 2 tỷ đô-la trái phiếu và tất nhiên thị trường quay đầu đi lên. Sau khi đã điều khiển được thị trường đi lên, ông ta liền quay sang phía tôi và nói: 'Thấy chưa, tôi đã nói lên là lên mà!' Howie

cũng có một chút tính cách đó trong người."

Rubin gia nhập Salomon Brothers vào mùa thu năm 1982 sau khi tốt nghiệp Harvard. Những gì khiến mọi người quan tâm nhất về Rubin, từ Ranieri trở xuống, là những năm tháng anh ta ngồi đếm bài ở bàn xì dách tại Las Vegas (việc nhớ các lá bài đã chia và tính toán xác suất chúng có ảnh hưởng đến tỷ lệ cá cược). Một sinh viên tốt nghiệp đại học Harvard mà tính được các lá bài đó là một điều hiếm có: một sự tổng hợp của Salomon Brothers cũ và mới.

Năm 1977, Rubin là kỹ sư hóa học vừa tốt nghiệp Đại học Lafayette và đang làm việc cho một nhà máy lọc dầu của Exxon ở Linden, bang New Jersey. Anh ta nhận mức lương 17.500 đô-la/năm, tại thời điểm đó, với anh ta đấy là một khoản thu nhập rất khá. "Sau sáu tháng tôi cảm thấy chán," anh ta nói. "Sau một năm rưỡi tôi thật sự chán nản. Bạn sẽ làm gì nếu bạn là một kỹ sư hóa chán nản ở Linden, New Jersey? Bạn xem tivi, uống bia suốt ngày chứ gì nữa." Một đêm, khi ngồi dò kênh tivi, Rubin và một anh bạn cùng trường đại học tình cờ xem chương trình "Sixty Minutes" (60 phút) nói về một người kiếm sống bằng cách tính toán các lá bài xì dách. "Mẹ kiếp, nếu thằng đó mà làm được thì trò này đâu có gì khó," Rubin nói. Anh ta đọc ba cuốn sách chuyên về vấn đề này rồi dọn đến Las Vegas. Trong hai năm tại đây, anh ta đã biến 3.000 đô-la thành 80.000 đô-la. "Cái khó không phải là bẻ gãy được hệ thống (ý nói thắng được trò chơi), mà là làm thế nào không bị đuổi khỏi sòng bài," anh ta nói. Lúc Rubin rời Las Vegas, mọi sòng bạc trong thành phố đều treo hình anh ta trước cửa; anh ta thường phải cải trang để lọt qua vòng gác bảo vệ. Rồi cuối cùng anh cũng chán với trò đếm bài này, Rubin theo học tại trường Harvard. Anh ta đã học được một điều từ các bạn cùng lớp thức thời rằng trên đời này còn có một công việc gọi là giao dịch trái phiếu. Rubin hiểu ngay rằng nghề này đang kêu gọi mình.

Rubin thấy rằng trò thanh toán trước mà anh ta đã chơi với các trái phiếu thế chấp bán theo giá chiết khấu cũng tương tự như việc đếm lá bài. "Xì dách là trò chơi không phụ thuộc vào may rủi duy nhất trong sòng bài. Những gì xảy ra trong quá khứ ảnh hưởng đến những gì sẽ xảy ra trong tương lai. Thật sự có những lúc bạn phải tận dụng ưu thế thống kê, và đó là khi bạn đặt tiền cược lớn," anh ta nói. Ở Salomon anh ta đã tận dụng các nguồn tin chính xác về hành vi trước đây của chủ sở hữu nhà, và chỉ khi nào có được nó thì anh ta mới đặt cược. "Còn gì nữa," anh ta nói, "sàn giao dịch Salomon Brothers cảm giác như một sòng bài Las Vegas. Bạn đặt cược, quản lý rủi ro giữa muôn vàn quấy nhiễu." Để giả bộ là con bạc bình thường trước người chia bài trong sòng bạc, khi

bạn đang đếm bài được chia, Rubin xoay sang người bên cạnh nói chuyện và uống rượu gin. Còn ở Salomon Brothers, anh ta giao dịch trái phiếu trong lúc đùa giỡn với sáu tay kinh doanh khác, ăn bánh hamburger pho-mát và nhìn Ranieri cầm chiếc bật lửa đốt đũng quần của một tay giao dịch.

Trong năm đầu sau khi tốt nghiệp chương trình đào tạo, năm 1983, Rubin đã kiếm được 25 triệu đô-la. Vấn đề liên quan tới vài trăm triệu đô-la mà chẳng bao giờ được ban quản trị Salomon Brothers trả lời đã được Howie Rubin nêu lên lần đầu: Thực tế ai kiếm được món tiền đó, Howie Rubin hay Salomon Brothers? Theo quan điểm của Rubin, thì chính là Howie Rubin. Theo quan điểm của John Gutfreund, thì chính là Salomon Brothers. Gutfreund cảm thấy công ty tạo cơ hội cho Howie Rubin và vì thế xứng đáng với phần lớn số tiền thưởng ấy. Tất nhiên, quan điểm của Gutfreund chiếm ưu thế hơn. Hai năm đầu sau khi tốt nghiệp chương trình đào tạo, giống như những thực tập sinh khác, Howie Rubin được trả theo mức lương thưởng riêng. Trong năm đầu, anh ta được trả 90.000 đô-la, mức cao nhất cho phép trả đối với một tay giao dịch năm nhất. Năm 1984, năm thứ hai trong nghề, Rubin kiếm được 30 triệu đô-la từ hoạt động giao dịch. Rồi anh ta được trả 175.000 đô-la, mức cao nhất cho phép trả đối với tay giao dịch năm thứ hai. Anh ta nhớ lại: "Quy tắc kinh nghiệm ở Harvard là nếu bạn thật sự giỏi, bạn sẽ kiếm được khoảng 100.000 đô-la/năm trong ba năm đầu tiên." Quy tắc này đã bị bẽ gãy. Đầu năm 1985, anh ta nghỉ việc ở Salomon và chuyển sang làm cho Merrill Lynch – với mức đảm bảo ba năm rằng anh ta sẽ nhận được mức lương tối thiểu 1 triệu đô-la/năm, cộng thêm phần trăm từ các khoản lãi mà anh mang lại.

Ai có thể trách được anh ta? Chắc chắn không phải là những đồng nghiệp của anh ta. Họ thông cảm điều đó. Bạn không thể đòi hỏi một tay giao dịch bòn mót đến đồng xu cuối cùng từ thị trường cho Salomon Brothers, đào tạo anh ta để khai thác được điểm yếu của kẻ khác và rồi mong đợi anh ta lăn mình ra và hoan hỉ khi nhận khoản tiền thưởng ít ỏi. Vào cuối mỗi năm, những tay cờ bạc trên sàn giao dịch Salomon Brothers đều dừng hoạt động giao dịch của họ trong vài tuần và bắt đầu "giao dịch" sự nghiệp của mình. Họ đã trả cho tôi những gì? Họ sẽ nói gì về viễn cảnh của tôi? Tôi có thể lĩnh được bao nhiêu tiền ở một công ty khác? Thậm chí đó là một trò chơi giống y như Bài Nói dối, do các tay giao dịch chơi lại công ty. Wolf Nadoolman gọi điều đó là "làm thế nào được trả 350.000 đô-la/năm mà vẫn giả vờ là khó chịu về khoản lương đó (nhân đây, tôi rất giỏi về việc này, cực kỳ xuất sắc)". Điểm chủ yếu của đòn đó là báo cho công ty biết là có lẽ, đúng là có lẽ

350.000 đô-la mới đủ cho năm nay. Nhưng sang năm nếu công ty không trả một mức hợp lý, bạn sẽ chạy sang nơi khác. Có lẽ bạn đang tháu cáy, nhưng cũng có thể là không.

Mặc dù bản thân là một tay giao dịch qua đào tạo, John Gutfreund cũng không nắm chắc những mâu thuẫn vốn có đấy trong chế độ lương thưởng của mình. Lợi nhuận trên thị trường thế chấp chưa hề thấy trước đây đã làm cho chế độ ưu tiên chức vị của Salomon trở nên căng thẳng, vì từ trước đến nay nó chưa từng bị căng thẳng như lúc này. Thái độ của Gutfreund đã thể hiện cụ thể trong giai đoạn công ty theo hình thức hợp danh. Tính chất của lòng trung thành chiếm tỷ lệ quan trọng và tất yếu. Với tư cách thành viên, một tay giao dịch buộc phải có một phần tài sản trong công ty. Nếu rời bỏ công ty, anh ta sẽ mất phần quyền lợi đó.

Chế độ này đã chấm dứt khi Gutfreund bán công ty cho Phillips Brothers – một công ty chuyên buôn bán hàng hóa vào năm 1981. Bây giờ, một thanh niên khỏe mạnh tóc xoăn (trong tưởng tượng của Gutfreund) sẽ nổi lên từ chương trình đào tạo của công ty, được cử đi nắm bắt cơ hội mới trên thị trường thế chấp để thu về hàng chục triệu đô-la lợi nhuận, và rồi đòi hỏi cắt ra một khoản từ những món anh ta đã làm ra. Gutfreund không có ý định để cho bất kỳ ai có được "miếng cắt" đó. Ông ta vẫn thích thú với khái niệm cho rằng một khoản X nào đó đã là đủ rồi, và cách tư duy của ông ta bắt rễ từ thời mà việc trả 1 triệu đô-la cho một tay giao dịch năm thứ hai là không thể tưởng tượng nổi. Và dù thế nào thì Salomon Brothers – chứ không phải là Howie Rubin – đã kiếm được 25 triệu đô-la đó từ hoạt động giao dịch.

Gutfreund công khai chỉ trích những gì mà ông ta cho là lòng tham lam quá đỗi của thế hệ trẻ. Năm 1985, ông ta đã phát biểu với một phóng viên của tờ Business Week khi đang chỉ tay một cách uy quyền với nhân viên trên sàn giao dịch: "Tôi không hiểu điều gì diễn ra bên trong những cái đầu nhỏ bé này." Hành động đạo đức giả của ông ta bị những tay giao dịch trái phiếu thế chấp phát hiện và tức giận. Thực là dễ đối với Gutfreund để nói rằng tiền chẳng là cái quái gì. Ông ta trả lương cho mình nhiều hơn bất kỳ vị chủ tịch hội đồng quản trị nào trên Phố Wall. Và ông ta đã tạo được cơ đồ bằng cách nhận 40 triệu đô-la từ vụ chuyển nhượng công ty cho Phillips Brothers. Thái độ của Gutfreund, cũng như là thái độ của các thành viên cũ khác đối với công ty, đã thay đổi một khi ông ta kiếm được đủ tiền. Ông ta và những kẻ khác thôi không xem Salomon Brothers như công cụ làm giàu nữa và bắt đầu dùng nó như công cụ quyền lực và vinh quang, một sân chơi rộng lớn mà trong đó họ là những tay côn đồ.

Đặc biệt, Gutfreund dường như say sưa với sự phát triển của sân chơi đó. Ông ta thích chỉ ra rằng Salomon là ngân hàng đầu tư có sức mạnh nhất trên thế giới, với 3 tỷ đô-la tiền vốn. Ông ta thật sự thích thú với khái niệm là một ngân hàng đầu tư "toàn cầu". Các văn phòng chi nhánh đã được mở và phát triển tại London, Tokyo, Frankfurt và Zurich. Năm 1982, công ty có 2.000 nhân viên, tới năm 1987 có 6.000 nhân viên.

Có người cho rằng tất cả điều đó xuất phát từ khát khao làm giàu và luôn cạnh tranh. Tuy nhiên, nhiều tay giao dịch trái phiếu thế chấp tranh luận rằng sự tăng trưởng vì lợi ích tăng trưởng đã mang lại vinh quang cho John Gutfreund. Ông ta vẫn luôn chỉ ra rằng Salomon Brothers kinh doanh 80 tỷ đô-la các công cụ tài chính trên sổ sách trong một đêm và đêm nào cũng vậy. Ông ta vẫn duy trì quan điểm này bằng cách nói rằng, với tầm cỡ tài sản của mình, Salomon Brothers là "ngân hàng thương mại lớn nhất thế giới" và "là một trong 40 đế quốc trên thế giới". Một tay giao dịch trái phiếu thế chấp (người Do Thái) đáp lại: "Thôi đi, John, chắc không phải là tụi Hà Lan rồi. Ông ám chỉ về một đám Do Thái đang xài đòn bẩy (tài chính) thì có."

Cái ý tưởng cho rằng Gutfreund đang chỉ huy một nhóm người Do Thái nhỏ bé dùng đòn bẩy hoàn toàn xa lạ với bản thân ông ta chẳng kém gì khái niệm về những người Hà Lan. Salomon Brothers, nơi ông ta là chủ, còn lớn hơn thế. Về quyền điều hành, John Gutfreund có thực quyền. Mặt khác, Howie Rubin không thật sự nổi bật, anh ta chỉ là một người giữ cương vị bình thường. Anh ta có thể bị thay thế bởi một thực tập sinh khác. Các tay giao dịch cho rằng chế độ của Gutfreund như là một vụ giao dịch tồi tệ. Mặc tích cực của việc ở lại Salomon là nếu công ty tiếp tục phát đạt thì các tay giao dịch hy vọng về lâu về dài họ có thể được bù đắp phần đóng góp trước đây. Mặt tiêu cực là nếu công ty không có lợi nhuận thì những năm làm ăn tốt nhất của họ sẽ bị vứt sọt rác.

Vì thế Howie Rubin đã nhận hợp đồng 3 triệu đô-la của Merrill Lynch vào tháng 3 năm 1985 và trở thành một truyền thuyết trong thời đại của anh ta. Lời đồn về hành động táo bạo của Rubin đã len lỏi vào chương trình đào tạo của chúng tôi, và Rubin đã được truyền miệng từ những người chưa bao giờ gặp anh ta. "Anh biết Howie Rubin được trả bao nhiêu ở Merrill chưa?" – mọi người hùng hồn hỏi, tất nhiên, ai chẳng biết chuyện đó. Truyền thuyết của Howie Rubin đã lôi cuốn những tay giao dịch thế chấp khác nảy sinh ý định thôi việc ngay sau khi họ đạt được hợp đồng 3 triệu đô-la ở nơi nào khác. Một thái độ hoàn toàn mới đối với công việc tại Salomon Brothers đã ra đời, đó là "Đánh rồi chạy".

Và đó là cách mà Salomon Brothers, đặc biệt là ban giao dịch trái phiếu thế chấp, đã trở thành trung tâm đào tạo cho các công ty còn lại trên Phố Wall. Giới giao dịch trái phiếu chính phủ, trái phiếu công ty và trái phiếu thế chấp đã rồng rắn nối đuôi nhau rời khỏi nơi đó với số lượng ngày càng tăng, tới mức mà có một hôm, một tay kinh doanh trái phiếu công ty cao cấp nói rằng anh ta nghĩ mình nên chuyển tới Merrill Lynch bởi vì anh ta quen biết nhiều người ở đó hơn ở đây. Ban trái phiếu thế chấp phải hứng một đòn nặng nề nhất từ hiện tượng này. Theo quan điểm của các công ty khác thì những tay giao dịch của Salomon Brothers với mức lương nào cũng vẫn là rẻ. Họ mang lại một cánh cửa để bước vào một thị trường lớn, nơi mà nếu thiếu nó các công ty sẽ bị loại ra. Vì thế, họ thường được trả lương cao hơn nhiều so với mức mong đợi.

Tính vô lý của hiện tượng đó là Ron Dipasquale. Năm 1984, Dipasquale là một tay giao dịch trái phiếu thế chấp hạng ba. Anh chàng này mới chuyển từ khối văn phòng sang ban giao dịch và không có chút kinh nghiệm gì về giao dịch. Khi Merrill Lynch chào mời và trả cho anh ta mức lương 1 triệu đô-la/năm được bảo đảm trên hai năm, anh ta đã trở thành giám đốc phụ trách ban giao dịch (thực ra là đứng sau Howie Rubin). Dù sao thật sự là sau này, Dipasquale dần dần vươn lên trở thành tay giao dịch giỏi, nhưng lúc đó anh ta hầu như chẳng biết gì. Merrill Lynch nhận ra sai lầm của mình vào khoảng một tuần sau thì đã quá muộn. Dipasquale đã cầm bản hợp đồng trong tay. Anh ta được giao cho một công việc ở khối văn phòng của Merrill Lynch cho tới khi hợp đồng của anh ta hết hạn. Ngay khi đó, anh ta trở lại với sự hoan nghênh đang chờ đợi ở Salomon. Xin chúc mừng người anh hùng chinh phạt! Thực quý trọng, chỉ một vài tay kinh doanh được mời trở lại Salomon sau khi họ đã nhảy đi nơi khác, nhưng Dipasquale là ngoại lệ. Chuyến đi của anh ta, theo những nhân vật tiền bối, thực tế một trò cười đến ê mặt dành cho Merrill Lynch.

Howie Rubin không phải là một trò đùa. Điều kỳ lạ nhất về sự ra đi của anh ta là sự miễn cưỡng. Anh ta cho rằng suýt nữa mình đã từ chối lời mời của Merrill Lynch. Nhưng một khi đã quyết định chấp nhận, anh ta không dám hé ra một lời về kế hoạch của mình với Salomon Brothers, vì anh ta biết rằng mình sẽ dễ dàng bị thuyết phục ở lại. Anh ta muốn ở lại. Anh ta đã hy vọng có một sự nghiệp tại Salomon Brothers. “Tôi không thể vui sướng hơn nếu ở Merrill,” anh ta nói. Anh ta yêu thích nhất ở nơi đây (Salomon) là “Tất cả những gì bạn phải làm là chỉ giao dịch.” Vì vậy, anh ta đã gọi điện cho Michael Mortara. Mortara gợi ý họ gặp nhau trong bữa ăn trưa ở khu South Street Seaport.

Thậm chí những tay giao dịch trái phiếu thế chấp không thể chọn được thời điểm bộc lộ bản thân. Rubin nhớ là anh ta đã khóc khi nói chuyện với Mortara và Kronthal, trong lúc họ ngồi trên lan can ngoài hải cảng. "Nó giống như khi phải rời xa gia đình," anh ta nói. Thuyết phục Howie Rubin ở lại Salomon là điều không thể. Các cấp trên của anh ta tỏ rõ rằng họ đã hiểu: Howie Rubin, rất đơn giản, là đã được mua. Không có tay giao dịch nào tránh được số phận đó. Điều này có lẽ đã xảy ra với Mortara và Kronthal dễ dàng hơn (mặc dù cái giá của họ có lẽ phải cao hơn). Mortara nhớ lại: "Hãy xem đây, tôi cố gắng là người tốt cho công ty trong lúc còn ở đó, nhưng tôi nghĩ rằng những người đã tham gia giao dịch trong thị trường trái phiếu thế chấp là nạn nhân hay ít nhất đã bị phạt nặng vì chế độ lương bổng của Salomon Brothers. Đồng lương của họ không xứng đáng với công sức bỏ ra."

Đó là một thảm kịch. Mỗi bên đều phải gánh chịu, ấy thế nhưng thực khó nảy sinh lòng thương đối với bất cứ ai trong số họ. Ban trái phiếu thế chấp đã kiếm được một khoản lớn vào năm 1984, trong khi cả công ty hầu như không khá khẩm lắm. Do vậy các tay giao dịch không được trả lương theo như những gì họ đã làm ra. Xét đến tình cảm của họ đối với các phòng ban còn lại của công ty (kệ mẹ tụi nó!), quan điểm phải nuôi dưỡng các phòng ban khác trong những năm thất thu đã không còn phù hợp nữa. Sau khi Rubin ra đi, Tom Kendall, Steve Baum và nhân viên kinh doanh cao cấp Rick Borden được Farmers Savings Bank (Ngân hàng Nông nghiệp) tại Davis, bang California mời chào tới hàng triệu đô-la. Steve Roth và một tay giao dịch mới tên là Andy Astrachan đã nhận hàng triệu đô-la và có thể nhiều hơn thế, từ lời mời của Mike Milken thuộc Drexel Burnham.

Rồi đột nhiên, ba trong số bốn tay giao dịch trái phiếu thế chấp làm ra nhiều tiền nhất đã từ bỏ công ty (Roth, Baum và Rubin). Người thứ tư là Andy Stone, vào năm 1984 người này đã kiếm được 70 triệu đô-la nhờ giao dịch các loại trái phiếu thế chấp ngắn hạn 15 năm bao gồm Midgets, Gonomes và Dwarfs. Giữa năm 1985, Stone nhận được một cú điện thoại của Merrill Lynch, công ty này đồng ý trả gấp đôi lương cho anh. Stone đã từ chối: "Tôi nghĩ rằng tôi sẽ ở lại Salomon cho đến lúc 50 tuổi." Cũng như Howie Rubin, anh không muốn rời bỏ gia đình ở ban trái phiếu thế chấp. "Rồi Merrill Lynch hỏi tôi bao nhiêu thì đủ. Họ nói mỗi người đều có một cái giá," anh kể. Giả thiết rằng Merrill sẽ bỏ qua, Stone nói cái giá đó gấp bốn lần số lương mà anh nhận được năm 1984. Thay vào đó, họ lại đồng ý. Vậy là công việc đã được thực hiện. Stone đã chấp nhận sự đảm bảo ngọt ngào hơn Rubin, cùng người bạn này gia nhập với tư cách đồng giám đốc ban giao dịch

trái phiếu thế chấp của Merrill Lynch. Tới lúc đó, Salomon Brothers hoảng sợ. Mortara và Ranieri đã đề nghị xem xét lại sự ra đi của anh vào cuối tuần. Vì họ như là một gia đình nên Stone đồng ý.

Chuyện gì xảy ra sắp tới đều là số phận – của bất kỳ nhân viên nào kiếm ra nhiều tiền, trước khi rời khỏi Salomon để đến với công ty đối thủ cạnh tranh. Người đó bị dằn vặt bởi một loạt nhân vật tai to mặt lớn. Mấy nhân vật chóp bu đó sẽ cố tìm cách thuyết phục anh ta, dùng mọi lập luận rằng anh ta sẽ mắc sai lầm trong đời mình. Kiểu thuyết phục đầu tiên thường là nếu không có Salomon Brothers thì anh đã chấm dứt những ngày tháng của mình trong quên lãng. "Người ta buộc anh phải cho rằng những người ra đi để làm việc ở một công ty khác chắc phải là một tên ngốc hay một thằng lỗ thối. Do vậy, nếu anh tới làm cho công ty khác thì chắc chắn anh phải là một tên ngốc hay một thằng lỗ thối." Các thành viên trong hội đồng quản trị chắc hẳn đã nhận ra điều đó, bởi vì những tay giao dịch ra đi đều rất xuất chúng. Và họ còn là những người bạn của Stone, do vậy anh ta sẽ phản lại ý kiến cho rằng họ là những tên ngốc hoặc thằng lỗ thối… Như một tay giao dịch trái phiếu thế chấp kể: "Một đồng nghiệp tới làm cho Merrill Lynch nói: 'Đợi một lát, anh ta đâu phải là tên ngốc hay thằng lỗ thối'. Một người bạn nữa lại ra đi. Rồi việc đó chợt lóe lên trong ý nghĩ của bạn…"

Vào buổi sáng thứ Hai, Stone đã nhìn thấy cũng ba người ấy, cũng theo thứ tự ấy, như đã xuất hiện trước lớp đào tạo của chúng tôi: Jim Massey, Dale Horowitz và John Gutfreund. Massey đến đầu tiên. Massey, như ông ta từng thể hiện rõ trước chương trình đào tạo của chúng tôi, với kiểu hành động gây sợ sệt và hăm dọa. "Massey đã đổ lỗi cho tôi," Stone nói. "Ông ta nói, anh nợ ơn chúng tôi, chúng tôi đã đào tạo anh, anh không thể bỏ đi được." Stone đã không còn tin bất kỳ ai ngoài ban trái phiếu thế chấp. Anh đã nhanh chóng quên luôn Massey. Anh chỉ vào con số 70 triệu đô-la đã kiếm được cho công ty và nói: "Ít nhất, tôi nghĩ là chúng ta bình đẳng." Massey chuyển Stone cho Horowitz.

Dale Horowitz là thành viên trong hội đồng quản trị, đóng vai người nhân từ "Bác Dale". Stone nói: "Ông ta bắt đầu lên tiếng: 'Tôi đã quan sát kỹ từ khi anh tham gia cùng với chúng tôi. Tôi đã và đang dõi theo sự nghiệp của anh. Có lẽ anh không nhận ra điều đó, nhưng tôi đã quan tâm đặc biệt đến sự phát triển của anh.'" Đó là việc bình thường. Nhưng nó không còn bình thường và trở nên đáng thương khi Horowizt nói: "Tôi đã giúp anh một tay trong việc chuyển từ công việc kinh doanh trái phiếu thứ cấp sang trái

phiếu công ty, rồi từ trái phiếu công ty sang trái phiếu thế chấp…" Hãy đợi một chút, Stone chưa bao giờ kinh doanh trái phiếu thứ cấp hay trái phiếu công ty. Stone đã nhận thấy rằng Horowitz đang mô tả Andy Astrachan chứ không phải anh. Stone đã ở ban giao dịch trái phiếu thế chấp ngay từ đầu. "Chắc hẳn ông ta đã bảo cô thư ký lấy hồ sơ về Andy, song cô ta đã lấy nhầm hồ sơ. Tôi thật sự ngượng ngùng thay cho ông ta, chút xíu nữa thì tôi đã không nói cho ông ta biết". Chút xíu nữa. Horowizt chuyển Andy Stone cho John Gutfreund.

"John Gutfreund và tôi chính xác không phải là những người bạn tốt và thân thiết," Andy Stone nói. "Tôi bước vào văn phòng và ông ta nói, điều đầu tiên, 'Tôi đoán anh có mặt ở đây để thảo luận những vấn đề nhỏ nhặt. Có lẽ anh muốn bàn về anh và vấn đề được trả bao nhiêu, thay vì hỏi những câu hỏi quan trọng như hướng đi của công ty.'" Chính xác cách tiếp cận này cần đạt tới điều gì thì không rõ. Andy Stone trở nên cứng rắn. Anh hỏi John Gutfreund rằng ông ta có muốn bán ban trái phiếu thế chấp với giá 10 triệu đô-la hay không và John Gutfreund đáp lại: "Tất nhiên là không", Andy Stone nói: "Có lẽ ông nên bán, bởi vì tất cả chúng tôi sẽ nghỉ việc cả thôi." John Gutfreund nói: "Các anh thật khó hiểu như danh tiếng của các anh vậy." Nhưng trước khi Andy Stone rời khỏi văn phòng, John Gutfreund đã hỏi anh yêu cầu bao nhiêu tiền để ở lại. Andy Stone đáp: "Tôi sẽ ở lại đây dù tiền ít hơn nhiều, song tôi không để cho ông cướp đoạt tôi." John Gutfreund đã đồng ý trả Andy Stone 80% số tiền mà Merrill Lynch đã mời chào.

Đó là lần đầu tiên và là lần cuối cùng hội đồng quản trị đầu hàng có điều kiện trước một tay giao dịch thế chấp muốn ra đi. Khi tin tức loan đi vào cuối năm 1985 rằng Andy Stone được trả 900.000 đô-la – điều chưa từng có đối với một tay giao dịch Salomon năm thứ tư – các phòng ban trái phiếu chính phủ và trái phiếu công ty không bằng lòng. Các tay giao dịch trái phiếu thế chấp khác phải được trả thêm hàng trăm nghìn đô-la so với trước đây, để họ có thể ngang hàng với Andy Stone. Nhưng các tay giao dịch trái phiếu chính phủ và trái phiếu công ty lại bị loại khỏi danh sách tăng lương. Quy ước tự nhiên của Salomon đã bị vi phạm. Những điều như vậy đúng ra không được phép có. "Từ đó trở đi," Andy Stone nói, "tôi không bao giờ được đối xử tử tế ở công ty. Bất cứ lúc nào tôi giao dịch thua, họ đều nói: 'Lẽ ra chúng ta nên để hắn ra đi!'"

Công ty nhanh chóng quyết định đó là một sai lầm khi đáp ứng những yêu cầu của Andy Stone. Một khoản tiền lương lớn trả cho

một người đã khiến chế độ tiền lương lẫn chế độ trợ cấp đã tồn tại từ lâu ở Salomon Brothers trở nên không đáng tin cậy. Tiền là thước đo tuyệt đối về giá trị của một con người trong công ty. Việc trả lương cho một tay giao dịch trái phiếu thế chấp nhiều hơn tay giao dịch trái phiếu kho bạc khiến cho tay giao dịch trái phiếu kho bạc cảm thấy bị ruồng bỏ. Điều đó sẽ không xảy ra nữa. Để ngăn chặn nạn chảy máu tài năng giao dịch trái phiếu thế chấp trẻ tuổi, Mike Mortara buộc phải dùng đến thuật ngoại giao mặc dù nó không bao giờ hiệu quả như tiền mặt, đặc biệt đối với giới giao dịch. Ông đã thu xếp hai bữa tiệc tối vào cuối năm 1985 giữa các tay giao dịch của ông và John Gutfreund.

Bữa tiệc thứ nhất được tổ chức tại nhà hàng mà Gutfreund ưa thích – Le Périgord thuộc khu Manhattan, nơi mà theo giới sành ăn thì "người đầu bếp có cách chế biến các món chim ngon tuyệt". Những người có mặt là Mortara, Kronthal, Andy Stone và tay giao dịch Nathan Cornfeld. "John Gutfreund oai vệ, hoàn toàn chiếm lĩnh tất cả," một trong những người có mặt nói. "Tôi ra về với ý nghĩ thực là tốt khi có ông ta điều hành công ty." Nếu không thì bữa tiệc đó là một thảm họa. Thực không dám chắc ai đã thưởng thức được các món ăn. John Gutfreund chủ động, theo cách mà chỉ có ông ta mới có thể. Gutfreund đã làm cho Mortara, lúc đấy đang đảm nhận chức giám đốc điều hành, phải xấu hổ và lúng túng khi ông ta xoay sang hỏi Mortara đã kiếm được bao nhiêu tiền từ cổ phiếu Salomon Brothers khi công ty chào bán cổ phiếu ra công chúng. Không nghi ngờ gì, John Gutfreund đã đào bới số liệu đó từ một hồ sơ đặc biệt dành cho bữa tối hôm đấy. "Mike đỏ mặt phừng phừng," một người tham dự nói. Rồi John Gutfreund đưa ra vấn đề lương bổng. Như thường lệ, Andy Stone phát biểu những gì có trong đầu mình. Anh ta nói với John Gutfreund vì ban giao dịch trái phiếu thế chấp là khu vực sinh lời nhiều nhất của công ty nên các tay giao dịch phải được trả nhiều hơn những người còn lại của công ty. "Đó là khi John Gutfreund bắt đầu nổ tung," một người nhớ lại. "Ông ta tiếp tục nói về niềm vinh hạnh khi được làm việc ở Salomon Brothers, chính công ty chứ không phải nhân viên đã tạo nên sự giàu có ra sao." Dù thế nào, John Gutfreund nói, ban trái phiếu thế chấp đã tự đánh giá quá cao tầm quan trọng của mình, thậm chí nó không sinh lãi bằng ban giao dịch trái phiếu chính phủ.

Các tay giao dịch biết đây là một lời nói dối trơ tráo, nhưng không ai phản đối ông ta. "Không ai muốn John Gutfreund nổi giận hơn," Andy Stone nói. Buổi tối đã kết thúc trong căng thẳng. Bữa ăn tối thứ hai giữa Gutfreund và các tay giao dịch đã bị hủy bỏ. Thực rõ ràng đối với mọi người rằng nó chỉ làm cho vết thương đang

mưng mủ nặng thêm mà thôi. Các tay giao dịch trẻ vẫn tiếp tục rời khỏi Salomon Brothers. Cuối năm 1986, Andy Stone đã gia nhập Prudential-Bache với chức vụ trưởng ban giao dịch thế chấp.

Chương VII
Salomon ăn kiêng

1986 – 1988

Thị trường trái phiếu và thị trường lao động đã tìm thấy sự cân bằng riêng của mình và trong hai năm sau bữa ăn tối ở nhà hàng Le Périgord, ban trái phiếu thế chấp của Salomon Brothers đã bị rạn nứt. Một tay giao dịch ra đi có thể được thay thế bởi những chàng trai thông minh khác của các trường kinh doanh hàng đầu nước Mỹ. Với số tiền hàng triệu đô-la mà Salomon đã tiết kiệm khi không đáp ứng những đòi hỏi của Howie Rubin, công ty đã mua hơn chục Rubin mới. Những người thay thế đó trông giống hệt các bậc tiền bối. Tuy nhiên, họ không kiếm ra nhiều tiền như các bậc tiền bối. Vì, không như người tiền nhiệm của mình, họ phải ganh đua với những người giỏi nhất. Shearson Lehman, Goldman Sachs, Morgan Stanley, Drexel Burnham, First Boston và Merrill Lynch đã thuê những tay giao dịch trước đây của Salomon. Có một hội ở Phố Wall đã mỉm cười nói rằng Salomon Brothers là một nơi đào tạo tuyệt vời. Bằng cách cho phép hàng chục tay giao dịch thế chấp tài năng vun xới cho mảnh đất của ban trái phiếu thế chấp của các công ty khác, Salomon Brothers đã để sểnh tay tài sản quý giá và hiếm có nhất mà một công ty trên Phố Wall có thể có được: một tư bản độc quyền.

Ranieri và Công ty đã là một tư bản độc quyền kín hơi hơn cả những người ở Salomon Brothers biết được. Giữa năm 1981 và 1985, đối thủ cạnh tranh có thể nhận thấy duy nhất là First Boston, và thậm chí ban đầu nó không phải là một mối đe dọa lớn lắm. Marvin Williamson, một nhân viên kinh doanh trái phiếu thế chấp của Salomon Brothers chuyển đến làm cho First Boston vào cuối năm 1982, nhớ lại: "Vào khoảng thời gian ở Salomon, chúng tôi đã nghĩ rằng Frist Boston bị khuất sau mọi tảng đá. Họ không chỉ bị khuất sau mọi tảng đá mà họ thậm chí không biết

những tảng đó ở đâu nữa." Ấy thế nhưng vào giữa năm 1986, First Boston đã có thể tự kiêu về thị phần của mình trong thị trường trái phiếu thế chấp bằng với Salomon Brothers. Ranieri không thích những gì mình đang thấy và ông đã báo cho John Gutfreund biết. Ranieri nói: "Tôi cứ phải nói cho ông ta: 'Này John, anh đã bán kỹ thuật cho một quả đồi toàn những hạt đậu thần kỳ.'"

Các công ty khác của Phố Wall không cho phép Salomon Brothers có dịp nào giữ miếng khóa chặt tay đối phương trên thị trường trái phiếu thế chấp nữa. Cuối cùng có lẽ các công ty khác đã nắm được những ngón đó của chúng tôi bởi vì trái phiếu thế chấp là món hàng quá lãi và không thể bỏ qua được, nhưng quá trình đó được gia tốc bởi những chính sách của chúng tôi. Các tay giao dịch bỏ việc ở Salomon Brothers đã cung cấp cho Phố Wall không chỉ kỹ xảo buôn bán và vốn hiểu biết thị trường mà còn cả một bảng danh sách trọn vẹn về khách hàng của Salomon Brothers nữa. Bây giờ các tay giao dịch đã có động cơ ngắn hạn là để giáo dục cho kẻ khờ (của thị trường), chỉ cho kẻ khờ đó thấy mình đang trả cho Salomon Brothers bao nhiêu tiền, và có lẽ rồi kẻ đó sẽ quay sang làm ăn với bạn.

Sự chuyển giao kỹ xảo và thông tin có lẽ khiến Salomon Brothers tổn thất hàng trăm triệu đô-la. Trong những ngày đầu, hoạt động giao dịch trái phiếu thế chấp sinh lãi vì các tay giao dịch có thể mua chúng với một mức giá nhất định và bán chúng ngay lập tức với mức giá cao hơn nhiều. Một tay giao dịch trả giá 94 cho trái phiếu của một tổ chức tiết kiệm và cho vay tại Kansas, rồi bán nó cho một tổ chức khác tại Texas với giá 95. Đến đầu năm 1986, lợi nhuận thu hẹp lại. Một tay giao dịch mua trái phiếu với giá 94,5 và vào một ngày đẹp trời, anh ta cũng chỉ có thể bán với giá 94,55. Michael Mortara nói: "Chúng tôi có thể thấy họ (những tay giao dịch trước đây của Salomon) đang hoạt động ngoài đó từ các màn hình. Nếu không thì khách hàng cũng sẽ nói với chúng tôi rằng họ đang làm ăn với những người đó. Salomon đã bắt đầu bỏ lỡ các thương vụ, và cuối cùng chúng tôi đã phải cắt đi những phần lãi chênh lệch của mình."

Đến cuối năm 1985, ban giao dịch trái phiếu thế chấp của các công ty khác đã bắt đầu quảng cáo trên Wall Street Journal. Drexel Burnham đã tiến hành một quảng cáo với hai người đàn ông trên một chiếc xe đạp đôi. Người phía trước to béo và sụp xuống hì hục đạp. Người đằng sau vươn lên trên vai của người trước và đạp điên cuồng. Có thể nào như vậy? "Có chứ," Steve Joseph dán bản chụp tờ quảng cáo trên tường trong văn phòng của anh ta ở Drexel và nói. "Đúng, gã to béo phải là Lewie." Còn tờ quảng cáo của Merrill

Lynch lại là hai đội chèo thuyền, một đội béo phị lỏng lẻo, còn đội kia khỏe mạnh, vạm vỡ. Đội khỏe mạnh chỉ cách sau đội béo phị vài mét và trông có vẻ sắp vượt lên. Hẳn đội khỏe mạnh ngụ ý là Merrill Lynch. Đội béo phị, như mọi người trên Phố Wall đều hiểu, tức là ban giao dịch trái phiếu thế chấp của Salomon Brothers. Khi nhìn lại thời hoàng kim ở Salomon Brothers từ văn phòng của mình tại Goldman Sachs, Mortara nói "Đỉnh điểm của lợi nhuận là năm 1985."

Sự sa sút của Ranieri và Công ty diễn ra nhanh và trên diện rộng đến nỗi người ta miễn cưỡng cho rằng nó không phải xuất phát từ một nhân tố đơn phương, chẳng hạn như sự đào ngũ của các tay giao dịch. Rõ ràng có một số lực lượng đồng thời ăn mòn ưu thế của nó. Một trong những lực lượng này chính là thị trường; thị trường đã bắt đầu lấy lại sự cân bằng giữa "Ranieri và Công ty" đối với những công ty còn lại của giới giao dịch trái phiếu. Sự thiếu hiệu quả (một cách tuyệt vời) của trái phiếu thế chấp đã phá hoại Salomon bởi một trong những ý tưởng sáng tạo của chính Salomon Brothers được gọi là Colateral Mortgage Obligation (CMO/Chứng chỉ nợ thế chấp được bảo đảm). Nó được phát minh vào tháng 6 năm 1983, nhưng cho tới năm 1986 mới chiếm ưu thế trên thị trường trái phiếu thế chấp. Sự mỉa mai là nó đã đạt được đúng những gì mà Ranieri hy vọng: Nó đã làm cho trái phiếu thế chấp trông giống các loại trái phiếu khác hơn. Nhưng việc làm cho trái phiếu thế chấp hợp với diện mạo trái phiếu cuối cùng đã khiến chúng sinh lãi bằng các loại trái phiếu khác.

Larry Fink, nhân vật đứng đầu ban trái phiếu thế chấp của First Boston, người đã giúp tạo nên CMO đầu tiên, đã liệt kê trái phiếu loại này cùng với các trái phiếu thứ cấp được xem như là sáng kiến tài chính quan trọng nhất của thập niên 1980. CMO đã phá vỡ vách ngăn giữa vài nghìn tỷ đô-la có thể đầu tư đang tìm kiếm nhà và gần 2.000 tỷ đô-la các khoản thế chấp bất động sản đang tìm kiếm nhà đầu tư. CMO đã đáp lại sự phản đối chủ yếu dành cho việc mua trái phiếu thế chấp, vẫn còn gây tranh cãi đối với tất cả mọi người – trừ các tổ chức tiết kiệm và cho vay ưa mạo hiểm. Ai muốn cho vay mà lại không muốn biết khi nào khoản tiền đó quay lại với mình?

Để tạo nên một CMO, người ta đã thu gom hàng trăm triệu đô-la trái phiếu thế chấp bình thường, đó là Ginnie Mae, Fannie Mae và Freddie Mac. Các trái phiếu này được đặt tại một ngân hàng tín thác, ngân hàng này trả lãi suất cho các chủ sở hữu trái phiếu. Các chủ sở hữu có chứng chỉ xác nhận quyền sở hữu của họ. Chúng là chứng chỉ nợ có thế chấp được bảo đảm – CMO. Tuy nhiên, các

chứng chỉ đó không hoàn toàn giống nhau. Hãy lấy một CMO trị giá 300 triệu đô-la làm ví dụ. Nó sẽ được chia thành ba phần, mỗi phần chia có trị giá 100 triệu đô-la. Các nhà đầu tư vào mỗi phần được nhận tiền lãi thanh toán cho từng phần. Nhưng chủ sở hữu của phần thứ nhất nhận được toàn bộ tiền gốc của mình trong số 300 triệu đô-la của trái phiếu thế chấp gửi tại ngân hàng tín thác. Cho tới khi các nhà đầu tư giữ phần thứ nhất được thanh toán hoàn toàn phần gốc thì mới đến lượt các nhà đầu tư vào phần thứ hai. Cho tới khi cả các nhà đầu tư vào phần thứ nhất lẫn phần thứ hai được thanh toán hoàn toàn thì người giữ chứng chỉ đầu tư phần chia thứ ba mới được nhận các khoản thanh toán phần gốc.

Mục đích của việc này là nhằm giảm bớt thời gian của phần đầu tư thứ nhất và kéo dài thời gian của phần đầu tư thứ ba một cách tương đối so với trái phiếu thế chấp kiểu cũ. Người ta có thể phần nào đảm bảo rằng kỳ hạn phải thanh toán cho phần đầu tư thứ hai sẽ rút xuống từ 7-15 năm và kỳ hạn phần đầu tư thứ ba từ 15-30 năm.

Cuối cùng, lúc này nhà đầu tư đã có thể chắc chắn phần nào về khoảng thời gian của các khoản vay. Kết quả của các CMO là đã có một sự gia tăng kỳ lạ về số lượng nhà đầu tư và khối lượng giao dịch trên thị trường. Mặc dù không còn cơ hội nào để thuyết phục một nhà quản lý quỹ hưu trí đang mong thiết kế một khoản vay với kỳ hạn dài để mua một trái phiếu Freddie Mac mà có thể ngay ngày mai sẽ biến mất vì được trả trước hạn, thì người ta vẫn dễ dàng bán cho anh ta phần thứ ba của một CMO. Anh ta sẽ ngủ ngon hơn khi biết rằng trước khi khoản tiền gốc của mình được thanh toán thì 200 triệu đô-la của khoản vay thế chấp mua nhà đã phải được trả trước cho các nhà đầu tư vào phần thứ nhất và thứ hai. Hiệu quả thật đáng kinh ngạc. Các quỹ hưu trí Hoa Kỳ đã kiểm soát khoảng 600 tỷ đô-la trị giá tài sản năm 1983, năm mà CMO đầu tiên của Freddie Mac được phát hành. Không một đồng xu nào trong khoản tiền đó được đầu tư vào các khoản vay thế chấp mua nhà. Đúng vào giữa năm 1986, các quỹ đó đã nắm giữ khoảng 30 tỷ đô-la trị giá của các CMO, và con số đó đang tăng nhanh.

Các CMO cũng đã mở ra cho các nhà đầu tư quốc tế – những người nghĩ rằng đặt cược vào các chủ sở hữu nhà của Mỹ là một keo ngon ăn. Năm 1987, văn phòng tại London của Salomon Brothers đã bán 2 tỷ đô-la phần đầu tư thứ nhất của CMO cho các ngân hàng quốc tế đang tìm kiếm vốn đầu tư kỳ hạn ngắn có lãi suất cao hơn. Dòng tiền đổ vào các CMO xuất phát từ các nhà đầu tư hoàn toàn mới đối với trái phiếu thế chấp, mà lẽ ra bình thường

họ đã đặt mua trái phiếu kho bạc hay trái phiếu công ty. 60 tỷ đô-la CMO được các ngân hàng đầu tư Phố Wall bán vào khoảng từ tháng 6 năm 1983 đến tháng 1 năm 1988. Điều này có nghĩa là 60 tỷ đô-la là khoản tiền mới được chuyển thành nguồn tài chính để xây dựng nhà cửa từ giữa tháng 6 năm 1983 đến tháng 1 năm 1988.

Như bất kỳ sáng kiến mới nào, CMO đã sinh ra các khoản lợi nhận lớn cho những người sáng tạo nên nó, Salomon Brothers và First Boston. Nhưng đồng thời các CMO đã khôi phục được thế mất cân bằng về cung và cầu đối với các thế chấp vốn tạo nên quá nhiều cơ hội cho các tay giao dịch trái phiếu. Một tay giao dịch không thể nào lợi dụng tình trạng giá rẻ do có ít người mua chúng. Năm 1986, nhờ có các CMO mà đã có nhiều người mua các khoản vay này hơn. Những người mua mới này đã kéo lãi suất của các nhà đầu tư vào trái phiếu thế chấp xuống. Lần đầu tiên, các khoản thế chấp đã trở nên đắt giá.

Thị trường đã xác định một giá trị công bằng cho các CMO bằng việc so sánh chúng với trái phiếu kho bạc và trái phiếu công ty. Mặc dù đây không phải hoàn toàn hợp lý, bởi vì vẫn không có cơ sở lý thuyết nào cho việc định giá quyền thanh toán trước hạn của các chủ sở hữu nhà đối với món nợ thế chấp của anh ta, nhưng thị trường đang lớn dần và đủ để có được sự nhìn nhận công bằng riêng của nó. Giá của các trái phiếu thế chấp bình thường không còn được phép lên xuống một cách vô hiệu quả nữa, vì chúng đã được gắn liền vào thị trường CMO, đúng như một kiểu bột mì được gắn liền với thị trường bánh mì. Giá cả cạnh tranh của CMO (thành phẩm) phản ánh đúng giá cả cạnh tranh của các trái phiếu thế chấp thông thường (nguyên liệu). Bây giờ các nhà đầu tư đã có một khái niệm mới, vững chắc về việc giá cả của một trái phiếu thế chấp là gì. Điều này đã giảm bớt số lượng tiền được tạo ra từ việc khai thác sự thiếu hiểu biết của họ. Thế giới đã thay đổi. Các tay giao dịch của Salomon Brothers không còn mua với giá 12 và rồi làm cho thị trường tin rằng chúng đáng giá 20 nữa. Thị trường đã điều chỉnh giá cả và các tay giao dịch của Salomon Brothers phải học cách để đối phó với nó.

Sau các CMO đầu tiên, dường như những gã hung hăng trong việc nghiên cứu và giao dịch trái phiếu thế chấp đã tìm ra vô số cách thức để cắt các khoản vay thế chấp mua nhà ra từng miếng mỏng. Họ đã tạo ra các CMO năm phần và các CMO mười phần. Họ đã chia một lô các khoản thế chấp thành một lô của phần trả lãi và một lô của phần trả gốc, rồi bán theo từng phần (gọi là thanh toán lãi và thanh toán gốc) như là các khoản đầu tư riêng biệt. Chủ sở

hữu nhà không biết điều đó, nhưng các khoản thanh toán lãi suất của anh ta có lẽ để dành cho một nhà đầu cơ người Pháp, còn các khoản trả lãi gốc của anh ta là cho một công ty bảo hiểm tại Milwaukee. Có lẽ đúng là thuật giả kim kỳ lạ nhất Phố Wall đã xáo trộn các khoản thanh toán lãi và gốc rồi sau đó gắn chúng lại với nhau để tạo nên các khoản vay thế chấp mua nhà có thể chưa bao giờ tồn tại trên thế giới. Do vậy, việc những người sở hữu chung cư ở California thanh toán lãi với mức 11% có thể được gắn vào phần thanh toán tiền gốc của các chủ sở hữu nhà từ một khu ổ chuột ở bang Louisiana, và một loại trái phiếu mới – một người da đen thế hệ mới được sinh ra.

Ban giao dịch trái phiếu thế chấp đã trở mình từ tiệm tạp hóa ở góc phố thành siêu thị. Bằng cách tăng số lượng sản phẩm, họ đã tăng số lượng người mua sắm. Những người mua sắm lớn nhất – các tổ chức tiết kiệm và cho vay – thường có một nhu cầu hết sức riêng biệt. Họ muốn phát triển vượt những giới hạn bị Federal Home Loan Bank Board (Ủy ban ngân hàng cho vay mua nhà liên bang) tại Washington áp đặt. Đó là một cuộc đấu tranh liên tục để tiến bước lên trước các nhà hoạch định chính sách về tổ chức tiết kiệm tại Washington. Nhiều "sản phẩm mới" do Salomon Brothers phát minh nằm ngoài nguyên tắc của trò chơi về quy định, chúng không buộc phải lên danh sách trên bảng cân đối tài chính của tổ chức tiết kiệm và cho vay, do vậy đã tạo ra một con đường cho các tổ chức tiết kiệm và cho vay phát triển. Trong một vài trường hợp, tác dụng duy nhất của một sản phẩm mới là việc phân loại chúng thành "tài khoản ngoại bảng".

Để thu hút các nhà đầu tư mới cũng như tránh các quy định mới, thị trường trở nên phức tạp hơn bao giờ hết. Luôn có điều gì đó mới mẻ để tìm hiểu và rõ ràng là Ranieri không nắm bắt kịp. Những người còn lại trong ban quản trị Salomon Brothers thực ra chưa bao giờ cập nhật được những yếu tố đó. Do vậy, các thương vụ liều lĩnh được điều hành bởi những tay làng nhàng mới kết thúc chương trình đào tạo được vài tháng. Một người mới đến Phố Wall đột nhiên trở thành chuyên gia không có gì là đáng ngạc nhiên nữa, vì các trái phiếu đang giao dịch cũng vừa được phát minh chỉ một tháng trước đó. Trong một giai đoạn liên tục xuất hiện các phát minh về tài chính, những người trẻ nhất đã nắm quyền lực (và một lý do lý giải tại sao những thanh niên lại trở nên giàu có: thập niên 1980 là thời kỳ thay đổi liên tục). Một bộ óc trẻ nhạy bén nắm bắt đúng cơ hội hiểu một điều gì đó mà những người tiền nhiệm đã không biết. Những người già cỗi vẫn còn quá bận rộn dọn dẹp chiếc bàn làm việc của mình để có thể trụ lại được ở ranh giới của sự đổi mới.

Năm 1986, thậm chí Ranieri không còn ngồi ở ban giao dịch. Ông ta bận rộn với công việc chính sách của công ty. Hơn nữa sự vắng mặt của Ranieri khiến các tay giao dịch vui vẻ. Đúng ra không phải họ không thích Lewie. Nhưng khi các nhà quản lý – Lewie và Michael Mortara – được thăng cấp, họ vẫn cứ nhúng tay vào công việc của các tay giao dịch. Họ bảo các tay giao dịch nên làm gì và không nên làm gì. Họ muốn biết chính xác tại sao các tay giao dịch mua trái phiếu này hay trái phiếu kia. Một tay giao dịch nói: "Anh không cần thiết phải có một lý do thích đáng để thiết lập một trạng thái giao dịch. Đôi khi anh mua các trái phiếu chỉ để tìm được những gì đang diễn ra trên phố. Anh không muốn có ai đó loanh quanh hỏi lý do tại sao anh đã làm cái này cái nọ."

Không có gì ngạc nhiên khi tay giao dịch đã tìm ra nhiều cách để khiến cho các nhà quản lý nản lòng với hoạt động quản lý. Vào một tuần nọ, tháng 4 năm 1986, khi Ranieri quyết định ông sẽ dành ít thời gian làm việc trên sàn giao dịch thì âm mưu đầu tiên của các tay giao dịch đã bại lộ. Mỗi sáng Ranieri đến sớm, nhưng các tay giao dịch đã đẩy ông vào bàn của mình. Ngày thứ nhất, họ xếp hàng chồng giấy tờ dày cộp lên bàn của ông. Ranieri đến lúc 7h sáng, nhìn thấy tình trạng bừa bộn và ông tức xì khói: "Ai đã làm trò này?" Ông không hỏi một ai cụ thể. Các tay giao dịch nhún vai cười rúc rích.

Ngày thứ hai, các tay giao dịch tháo chốt đỡ của chiếc ghế quay tại bàn làm việc của Ranieri. Khi ông ngồi xuống thì bổ nhào xuống sàn nhà và suýt nữa rạn xương sống. Phải mất vài phút mọi người mới nhấc ông đứng dậy được, trong lúc đó ông luôn miệng chửi rủa và hét. Lần này ông đã hỏi D'Antona ai chịu trách nhiệm về trò chơi khăm này. D'Antona thề không biết.

Ngày thứ ba, các tay giao dịch dựng chiếc ghế quay của Ranieri lên để ông có thể ngồi an toàn, song lúc ông chồm người về phía bàn làm việc thì ông đã va mạnh xương bánh chè vào ngăn kéo giữa. Ông cáu điên lên: "Mẹ kiếp, Johnny, tôi muốn biết ai đã làm trò này," ông cáu tiết. D'Antona đáp: "Tôi đoán có lẽ Mike (Mortara) không thích ông ngồi ở chiếc bàn này thôi." (Đây là một lời nói dối, Ranieri đáng lẽ phải phát hiện được điều này vì Mortara không bao giờ đến trước 8h sáng, vì vậy ông ta không thể nào là thủ phạm).

"Mẹ kiếp, nó nghĩ nó là thằng nào vậy?" Ranieri nói. Rồi ông thu hết các thùng rác trong phòng và quăng chúng lên chiếc bàn của Mortara – nào là giấy in, khoanh khoai tây, bánh hamburger và đồ thải của người khác.

Các tay giao dịch hùa vào cùng ông, thể hiện sự giúp đỡ, thu lượm các thùng rác từ khắp tầng giao dịch. Khi họ làm xong thì chiếc bàn giao dịch của Mortara bị vùi trong một bãi rác. "Nó còn khớp đúng thời gian hơn cả buổi diễn trên sân khấu," một tay giao dịch nói. "Đúng lúc Lewie đang ầm ầm đi ra khỏi sàn giao dịch theo phía này thì Mortara đang bước vào từ phía kia."

Khi Mortara nhìn thấy chiếc bàn của mình, ông ta phản ứng đúng như Ranieri đã phản ứng. Ý nghĩ đầu tiên duy nhất của ông ta là trả thù. Ông ta cũng quay sang D'Antona và hỏi: "Này Leroy (tên riêng của D'Antona), tôi không giỡn đâu, ai đã làm cái trò này với chiếc bàn của tôi?"

"Michael, Chúa chứng giám cho tôi," D'Antona đáp. "Chính là Lewie đấy."

Mortara lúng túng, Ranieri là gã mà ông ta không thể bắt bẻ được. Ông ta làu bàu trong nỗi thất vọng, đi thẳng lên văn phòng của mình trên tầng 42 và suốt này hôm đó không thấy xuất hiện lại nữa.

"Cuối cùng chúng tôi có chút yên tĩnh quanh đây," một tay giao dịch nói. Sau đó, Mortara đã quay lại (khi tay giao dịch thế chấp Mason Haupt đã dọn sạch sẽ mớ lộn xộn đó). Còn Ranieri thì không. Đó là việc bình thường đối với các tay giao dịch, có khi vậy lại tốt. Vào tháng 4 năm 1986, ban giao dịch trái phiếu thế chấp thua lỗ nhiều hơn bao giờ hết. Các tay giao dịch ước tính khoảng 35-65 triệu đô-la. Các tay giao dịch thế chấp đã bù đắp vào khoản thua lỗ bằng những món lợi nhuận dành dụm phòng hờ ngày mưa bão. Họ đã làm việc này bằng cách ngụy tạo giá trị các trái phiếu trên sổ sách của mình. Hội đồng quản trị cấp cao của Salomon Brothers không bao giờ biết được.

Những khoảng thời gian tồi tệ bao trùm lên ban trái phiếu thế chấp là đặc tính công việc xuyên suốt công ty. Năm 1986 là một năm đói kém đối với Salomon Brothers, và năm 1987 còn tồi tệ hơn, vì doanh thu đã ngừng tăng trưởng trong khi chi phí gia tăng đến mức mất kiểm soát. Trong một nỗ lực để lập lại sự kiểm soát, Gutfreund đã tạo ra vô số danh hiệu mới. Một ban giám đốc của Salomon Brother đã ra đời, chủ yếu bao gồm các tay giao dịch trước đây. Trên ban giám đốc là một cấp quản lý mới gọi là văn phòng chủ tịch. Với văn phòng này, Gutfreund bổ nhiệm hai người từng làm giao dịch và một người từng kinh doanh – Lewie Ranieri, Bill Voute và Tom Strauss. Mỗi người được đề nghị phải tự tách mình ra khỏi những trận chiến cục bộ nhỏ mà họ từng làm

trước đây và tự thấy mình có liên quan tới toàn bộ phúc lợi của công ty. Đó là một ý kiến hay.

"Tôi có học thuyết này," Andy Stone nói khi ngồi trong văn phòng của mình ở Prudential-Bache: "Phố Wall biến những tay giao dịch giỏi nhất thành những nhà quản lý. Phần thưởng của một tay giao dịch giỏi là được biến thành một nhà quản lý. Những tay giao dịch giỏi nhất thường cắt cổ, cạnh tranh, hay gay gắt và dễ nổi điên. Bạn biến những con người đó thành nhà quản lý và họ sẽ khiêu khích lẫn nhau. Những người này không còn có nơi phát huy bản năng mà công việc giao dịch đã tạo ra cho họ. Họ thường không được trang bị đầy đủ để làm nhà quản lý. Một nửa trong số họ bị loại ra vì trình độ kém. Một phần tư bị gạt ra vì tính mưu mô chính trị xảo quyệt. Những gã còn lại chỉ là những kẻ tàn nhẫn nhất trong đám người đó. Đó là lý do tại sao có các chu kỳ trên Phố Wall – tại sao Salomon Brothers hiện nay bị thanh lọc – bởi vì những kẻ tàn bạo thì không tốt cho sự phát triển hoạt động kinh doanh của công ty, chúng chỉ có thể bị tẩy sạch bởi những thất bại thực tế mà thôi."

Đối với Salomon Brothers, việc văn phòng chủ tịch chia rẽ không phải là điều bí mật. Nó đơn giản chỉ là một sự chuyển hướng của trận chiến giữa ba trụ cột trên mặt trận kinh doanh nợ: Strauss đại diện cho ban trái phiếu chính phủ, Voute đại diện cho ban trái phiếu công ty và Ranieri đại diện cho ban trái phiếu thế chấp. Theo một thành viên của ban trái phiếu chính phủ thì: "Ở đây bạn nằm trong gia đình Strauss, gia đình Ranieri hoặc gia đình Voute. Không mấy người ở trong nhiều gia đình."

Vấn đề không chỉ là sự xung đột tinh thần đồng đội. Văn phòng chủ tịch có tiếng về những mối hận thù sâu sắc. Ranieri gọi Tom Strauss là "một người sai lầm ngu xuẩn, giả dối". Ông gọi Bill Voute là "con người chính trị nhất mà tôi từng gặp. Ông ta chưa bao giờ nói điều gì mà không có một chương trình nghị sự về chính trị cả. Ông ta quả nham hiểm." Nhưng những lời phàn nàn của ông về hai người đương nhiệm mới này có vẻ nhẹ nhàng hơn so với những lời phàn nàn của họ về ông. Ranieri sẵn sàng làm việc chung với họ, nhưng cuối cùng họ đã làm cho ông bị sa thải. Mặt khác là vì cả ba người này đều sống bằng luật rừng, có lẽ đó là vấn đề phải đánh người này trước khi bị đánh. Dù sao chăng nữa, văn phòng chủ tịch đã trở thành biểu tượng cho sức mạnh của Salomon Brothers trong việc có thể tiến hành giải thể ban trái phiếu thế chấp.

Ban trái phiếu chính phủ là một sự đối lập với thói phàm ăn và

tính sắc tộc của ban trái phiếu thế chấp. Theo tiêu chuẩn của Salomon, nó gần như đã được chắt lọc, đúng hơn phải nói rằng họ nuốt miếng thịt tái hơn là sống. Các tay giao dịch trái phiếu chính phủ có thể bị nhầm lẫn là dân WASP thuộc vùng bờ biển phía Đông. Tom Strauss, vị lãnh đạo của họ, là người cao gầy và có nước da rám nắng. Ông ta thường chơi tennis.

Các tay giao dịch thế chấp phật ý về điều này. Họ không thích những gì mà họ hiểu theo ý nghĩ của Strauss về nền văn minh Do Thái của Salomon. Khi nói chuyện về Strauss, hiếm khi họ không hình dung về trò tennis của ông ta. Họ tưởng tượng ông ta mặc bộ quần áo màu trắng xuất hiện tại các sân quần vợt của câu lạc bộ dành riêng cho giới thượng lưu. Hai tật xấu mà ban trái phiếu thế chấp không có đó là đạo đức giả và tính làm bộ làm tịch, đây là những tật xấu mà họ ít ra đã khoan dung cho những kẻ khác. "Sự khác nhau giữa Strauss và Ranieri ư?" – một tay giao dịch hiện vẫn ở Salomon nói. "Điều đó thì dễ ợt. Strauss sẽ không khom người trong phòng vệ sinh nam ở sàn giao dịch mà lên tầng trên, còn Lewie sẽ tè ngay trên chiếc bàn của mình."

Ranieri nói: "Tom Strauss mong ước mình không phải là người Do Thái hơn bất cứ điều gì. Từ khi ông ta vào công ty đã có một câu chuyện cười rằng đôi vợ chồng Do Thái ghê gớm nào đó đã đánh cắp Tommy từ cái máng." (Và do vậy điều ấy khiến một người Thiên Chúa giáo La Mã như Ranieri phải bảo vệ di sản Do Thái của Salomon Brothers).

"Những gì mà Strauss ghét Lewie là ông ta béo phị, vô học và thiếu tế nhị," một tay giao dịch cao cấp của Lewie nói. "Strauss không quan tâm tới những món lãi của Lewie. Thậm chí ông ta cũng chẳng quan tâm về tầm nhìn của Lewie. Ông ta không thích vẻ lôi thôi của Lewie. Nhưng Lewie là người ngồi cạnh Strauss. Strauss đã tới đỉnh cao và nhìn vào quyền lực của mình rồi nói: 'Hãy đợi một phút, tôi tưởng tôi đã tiến đến đỉnh cao của thế giới này rồi.'"

Gia đình Strauss (mà tôi là một thành viên) đã chống đối mạnh mẽ ban trái phiếu thế chấp về vấn đề chuyên môn. Họ không bằng lòng về những gì bị cho là vượt quá giới hạn của ban trái phiếu thế chấp. Những bữa ăn uống nhậu nhẹt tưng bừng và chứng béo phì đã chỉ ra vấn đề căn bản hơn. Trong ban trái phiếu thế chấp, chi phí hầu như vượt tầm kiểm soát.

Ai thèm quan tâm? Doanh thu luôn là vấn đề chính. "Anh sẽ đến đây và thay đổi những nguyên tắc áp dụng với chúng tôi bây giờ

à?" là phản ứng của một số tay giao dịch. Từ năm 1981-1986, ban trái phiếu thế chấp đã đạt được doanh thu vô cùng lớn mà chi phí là thứ không đáng kể. Nhưng khi doanh thu bắt đầu giảm, đột nhiên chi phí lại (cũng) trở thành vấn đề. Một giám đốc điều hành ban trái phiếu chính phủ được chuyển sang ban trái phiếu thế chấp vào cuối năm 1985 và đồng thời phải chịu trách nhiệm về ủy ban chuẩn chi của Salomon. Đó không chỉ là một sự trùng hợp ngẫu nghiên. Một ai đó phải kiểm soát những người này!

Nhiều tay giao dịch trái phiếu thế chấp cảm thấy rằng mới đầu họ bị trả lương thấp, và ông chủ của họ đồng ý rằng họ đã bị trả lương thấp, nên tài khoản chi phí của Salomon Brothers có thể được sử dụng như một chế độ trợ cấp hậu hĩnh. Họ đã phát triển những thói quen xấu. "Chúng tôi thường cho những chiếc xe sang trọng của công ty đi đón bạn bè ở sân bay. Chúng tôi còn cho bạn bè mượn thẻ gọi điện thoại của chúng tôi. Lạy Chúa, mọi người dùng chiếc Limousine của Salomon để đưa các bà vợ đi mua sắm vào ngày nghỉ cuối tuần," một tay giao dịch nói. " Tôi có câu chuyện về chi tiêu tối đa," một phụ nữ làm việc ở ban tài chính trái phiếu thế chấp kể, "một người trong ban đã báo cáo hàng loạt chi tiêu ảo từ những chuyến đi thăm khách hàng không có thực để mua cho mình một chiếc Saab mới." Việc này đã làm cho gia đình Strauss khó chịu.

Cảm nghĩ của Voute về Ranieri có vẻ bí ẩn hơn so với cảm nghĩ của Strauss. Nhưng bản thân Voute đã là một bí ẩn. Trong lúc các giám đốc điều hành khác hội họp trên sàn giao dịch tầng 41 thì Voute là một mắt xích vô hình trong chuỗi quyền lực. Ông ta có một văn phòng ở tầng 40, thỉnh thoảng xuất hiện trên báo chí, nhưng thực tế người ta chưa bao giờ gặp ông ta. Một lần tôi thấy ông ta trong bức ảnh chụp đang đứng cạnh chiếc Limousine của mình trên tuần báo Business Week năm 1987. Bài báo ngắn bên dưới nói rằng Bill Voute chắc chắn trở thành chủ tịch của Salomon Brothers. Mặc dù ông ta có cách sống ẩn dật, song biện pháp khởi đầu để dẹp ban trái phiếu thế chấp lại xuất phát từ ban giao dịch trái phiếu công ty của Voute.

Với yêu cầu khăng khăng của Voute và Strauss, một giám đốc điều hành trái phiếu công ty tên là Mark Smith đã gia nhập ban trái phiếu thế chấp cuối năm 1985. "Bạn có thể gọi ông ta là một tên gián điệp," một tay giao dịch trái phiếu thế chấp nói. "Bạn cũng có thể gọi ông ta là một con ngựa thành Tơroa," một người khác nói. "Không thể gọi ông ta là con ngựa thành Tơroa được vì tất cả chúng ta đều biết có những gì ở bên trong, song Michael đã không nghe," người thứ ba nói. Công bằng mà nói, Mortara đã không có

nhiều chọn lựa ngoài việc để cho con ngựa đó qua lại các cổng thành. Mortara không thể nào cản trở nổi Voute và Strauss. Chỉ có Ranieri mới có thể làm được điều đó. Câu hỏi nằm trên đầu lưỡi của ban trái phiếu thế chấp đã được vọng lên lần đầu tiên: Lewie đâu rồi?

Mark Smith là Big Swinging Dick đầu tiên được bổ nhiệm lần hai vào ban trái phiếu thế chấp từ một bộ phận nào đó của công ty (trừ Ranieri). Ban này luôn là một gia đình mang tính đặc trưng bởi tình đoàn kết cục bộ. Sáu tháng sau khi Smith gia nhập, những cuộc cãi vã vặt vãnh trong nội bộ đầu tiên đã xảy ra. Smith thuyết phục Mortara chuyển Jeff Kronthal ra khỏi ban trái phiếu thế chấp (đệ tử của Ranieri ra khỏi ban thế chấp!) và chuyển sang ban trái phiếu công ty. Rồi Smith lại đòi đưa Larry Stein – một tay giao dịch trái phiếu chính phủ – sang nhóm kinh doanh chênh lệch thế chấp, gồm có Nathan Cornfeld, Wolf Nadoolman và Greg Hawkins. Stein đã đồng ý chuyển với điều kiện Nadoolman phải bị đuổi đi. Nadoolman là một tay giao dịch có khả năng sinh lợi, nhưng quan trọng hơn, anh ta là một nhân viên trung thành của gia đình Ranieri. Stein lại thuộc gia đình Strauss. Tuy nhiên, cuối năm 1986, Mortara đã đuổi Nadoolman. Bầu không khí đã bị nhiễm độc.

MERRILL LYNCH MẤT 250 TRIỆU ĐÔ-LA TRONG THƯƠNG VỤ TRÁI PHÉP, thông tin này được công bố trên tít đầu tờ Wall Street Journal ngày 29 tháng 5 năm 1987. Rồi tiếp đó là dòng chữ in nhỏ: "Ban quản trị của Merrill Lynch đã xác nhận với tư cách cá nhân đó là Howard A. Rubin, 36 tuổi, tay giao dịch trái phiếu thế chấp hàng đầu của công ty. Họ nói anh ta đã vượt quá giới hạn của mình trong việc đóng gói các khoản thế chấp. Việc đóng gói bao gồm chia các khoản thế chấp thành các khoản trả lãi và trả gốc rồi bán từng phần riêng biệt. Chúng được biết đến với cái tên 'Trái phiếu chỉ trả lãi suất/Trái phiếu chỉ trả vốn gốc, hay IO/PO (interst-only/principal-only)'."

Các phóng viên Phố Wall đang ráo riết cố gắng tìm ra cả hai điều, Howie Rubin là ai và IO, PO là gì. Rồi cuối cùng họ cũng hiểu vì sao Howie vấp phải một vụ giao dịch thua lỗ nhiều hơn bất kỳ ai trong lịch sử Phố Wall lại là một trong những bí ẩn gây tò mò nhất trên khu phố này. Cho tới lúc đó dường như anh ta không chỉ là một trong những người luôn đứng vững trên đôi chân mà còn là một tài năng. Lewie Ranieri đã nhận xét: "Howie Rubin là tay giao dịch có tài nhất mà tôi từng thấy." Câu chuyện mà Merrill Lynch cho giới báo chí biết là Rubin đã lừa họ. Một ủy viên ban quản trị của Merrill Lynch đã nói với Wall Street Journal rằng Rubin "chỉ

đặt chúng (các trái phiếu và IO/PO) trong ngăn kéo của anh ta. Chúng tôi không biết anh ta có chúng". Chỉ đặt chúng trong ngăn kéo của anh ta thôi ư? Ban quản trị cấp cao của một công ty lớn như Merrill Lynch có thể hoàn toàn mất cảnh giác đến thế ư?

Hai tuần trước khi vụ thua lỗ được công bố, Rubin đã có bữa ăn trưa với một vị khách hàng cỡ lớn về trái phiếu thế chấp là Ernie Fleischer của tổ chức tiết kiệm và cho vay Franklin tại Ottawa, bang Kansas. Nhìn chung, việc quản lý tổ chức này tiến triển chậm chạp và Fleischer là người tiên phong của sự thay đổi. Ông ta tự hào về việc hạ gục Phố Wall trong trò chơi của chính nó. Rubin đã giải thích về các IO và PO (cần nhớ rằng chính chúng là các trái phiếu thế chấp được tách riêng phần lãi và gốc để bán cho các nhà đầu tư khác nhau). Fleischer thích những gì mà ông ta nghe thấy. Và trong lúc họ vẫn còn ngồi ở bàn ăn trưa, Fleischer đã bảo Rubin bán cho ông ta 500 triệu đô-la IO.

Rubin đồng ý và nhanh chóng hoàn tất thương vụ. Anh ta bán cho Fleischer phần thanh toán lãi của các trái phiếu với trị giá 500 triệu đô-la, do đó các trái phiếu này để lại cho anh ta phần nợ gốc. Thương vụ này đã được thực hiện xong xuôi khi mọi người thưởng thức món tráng miệng. Fleischer trở về Ottawa. Về sau ông ta khoe khoang ông ta đã kiếm được 10 triệu đô-la như thế nào trong một thương vụ khiến những tay bợm già nhất Phố Wall mất một mẻ trắng tay.

Vấn đề đối với Howie Rubin là làm cách nào giải quyết 500 triệu đô-la PO của anh ta. Không trái phiếu nào xuống giá nhanh hơn khi lãi suất tăng lên nhanh hơn là PO (có nhiều lý do để bạn đừng nên mua chúng, hãy tin tôi). Vậy nên rủi ro của Rubin là ở chỗ thị trường trái phiếu sẽ hạ trước khi anh ta có cơ hội bán các PO. Khi trở về từ bữa ăn trưa, Rubin cảm thấy bồn chồn và cố phân tán các PO của mình qua các kênh bán hàng của Merrill Lynch, nhưng lại không thể bán được PO. Rồi thị trường sụp đổ. Sau vài ngày, Rubin nhận ra mình thua lỗ một khoản quá lớn tới mức không thể chấp nhận được. Một số còn đồn rằng lúc đó anh ta đã mua thêm các PO để tăng gấp đôi số tiền mình đặt cược. Mặc dù hành động có lẽ rất đặc biệt, song không có bằng chứng nào cho thấy anh ta đã làm. Dường như không ai hiểu tại sao việc đó lại vượt quá kiểm soát. Ấy thế mà mọi người đều có một quan điểm. Và những gì mà tất cả đồng nghiệp trước đây ở Salomon của Rubin thề, từ Lewie Ranieri trở xuống, là Howie Rubin không giấu các trái phiếu đó trong ngăn kéo nào. Lời giải thích duy nhất về câu chuyện được chấp nhận là ban quản trị Merrill Lynch đã không hiểu PO là cái gì, do vậy không thiết lập được bất cứ nguyên tắc nào cho việc sử

dụng nó và đã cho phép Rubin chấp nhận mạo hiểm lớn, và rồi sử dụng anh ta như con tốt thí cho sự ngu dốt của Merrill. Trong những câu chuyện đăng trên báo chí tiếp theo sự vụ đó, các tay giao dịch giấu tên của Salomon Brothers đã được trích dẫn để bào chữa cho Howie Rubin. Đúng y như thể anh ta vẫn là một phần trong gia đình Ranieri.

Để chia một trái phiếu thế chấp thành các phần gốc và lãi, thứ nhất trái phiếu đó phải được đăng ký với SEC. Việc đăng ký trái phiếu với SEC là một sự kiện phải được công khai. Thế nên phần còn lại của Phố Wall đã thấy Howie Rubin của Merrill Lynch đăng ký phát hành 500 triệu đô-la IO và PO. Mark Smith, người của Voute và Strauss ở ban trái phiếu thế chấp, nhận xét rằng Salomon Brothers nên theo vụ này.

Xét trên bề mặt của vấn đề, lời nhận xét của anh ta rất có lý. Các gói IO và PO của Merrill Lynch được đặt bán với giá quá cao. Smith tính toán rằng nếu Merrill có thể bán các phần của trái phiếu thế chấp với những mức giá cao như vậy thì Salomon – với sức bán mạnh hơn – sẽ không gặp vấn đề gì khi bán một số lượng tương tự với giá rẻ hơn. Tất nhiên những gì mà anh ta không biết là thực chất Howie Rubin đã bán toàn bộ số lượng của mình hay chưa. Nhưng các ngân hàng đầu tư chẳng yêu cầu gì hơn việc đưa ra giá rẻ hơn đối thủ. Do vậy, Salomon quyết định cũng làm như vậy. Salomon đã phát hành các IO và PO trị giá 250 triệu đô-la.

Nhờ chỉ ra rằng các PO của Salomon rẻ hơn các PO của Merrill Lynch, lực lượng bán hàng của Salomon đã xoay xở thành công để chuyển những thứ đáng sợ ra khỏi cửa cho các nhà đầu tư trước khi thị trường sụp đổ. Tất nhiên, điều này đã đục khoét hoàn toàn những nỗ lực của Howie Rubin để thoát khỏi thảm họa. Điều đó đã đặt Salomon Brothers vào một vị trí tương tự như Ernie Fleischer, nó giữ các IO sẽ lên giá khi thị trường trái phiếu xuống giá. Điều đó không hề gì, tất cả mọi thành viên của Salomon đều mong đợi thị trường sụp đổ. Và thay vì chào bán các IO đó cho công chúng, nó đã giữ chúng lại như là sự đặt cược. Nhóm kinh doanh chênh lệch thế chấp – gồm Greg Hawkins, Nathan Cornfeld và Nathan Low – đã mua 125 triệu đô-la những thứ đó. Còn nhóm giao dịch do nhà vô địch Bài Nói dối John Meriwether điều hành đã mua phần còn lại. Duy nhất một tay giao dịch trên tầng 41 của Salomon Brothers dường như có một cách nhìn khác hẳn với những người còn lại: Mark Smith. Trong tài khoản giao dịch của anh ta, giống như Howie Rubin, giữ hàng trăm triệu đô-la PO (đã mua vào từ mấy tuần lễ trước).

Ở Salomon, người ta biết Smith là một tay giao dịch đầu cơ có tài. Cái mũi thính đã báo cho anh ta rằng thị trường trái phiếu đang chuẩn bị cho một đợt lên giá. Anh ta cảm thấy chắc chắn về món tiền đặt cược của mình đến nỗi đã nói rằng Hawkins, Cornfeld và Low thật ngu ngốc khi đánh cuộc với anh ta. Thỉnh thoảng anh ta lại lang thang qua mấy anh chàng của John Meriwether để nói cho họ rằng anh ta, chứ không phải họ, đã đánh một canh bạc đúng. Thị trường trái phiếu cảm thấy tốt, nó đang đi lên.

Khi thị trường bắt đầu xuống thì nó xuống từ từ. Nhưng nó cũng đủ sức tàn phá Merrill Lynch như đã đăng trên trang đầu của Wall Street Journal. Một vài ngày trước khi câu chuyện xảy ra, lời đồn đại trên thị trường đã báo động cho Salomon Brothers rằng Merrill Lynch đang ngồi trên các PO cần phải bán trị giá tới hàng trăm triệu đô-la. Sau ít ngày sụt giá, Smith – người đã thua lỗ một ít nhưng vẫn còn tồn tại trên thị trường – nhẩm tính và quyết định rằng đã đến lúc mua thêm một số PO. Rút cục, Merrill Lynch đang hoang mang và điều đó, như chúng ta đều biết, đã mở ra một cơ hội để mua rẻ. Vậy là anh ta mua thêm PO, mặc dù chúng không phải là các khoản mà Howie nắm giữ, nhưng trạng thái giao dịch của anh ta thì giống với Rubin. Sau đó một ngày, thị trường chững lại.

Lúc thị trường tiếp tục sụt giá, nó sụt một cách ghê gớm tựa như quả táo rụng khỏi cây. Các chàng trai của Meriwether lẫn ban trái phiếu thế chấp nhanh chóng kiếm được hàng chục triệu đô-la. Tuy nhiên, Smith bắt đầu lỗ thậm chí còn nhiều hơn hàng triệu đô-la. Một số người ước tính khoản thua lỗ của anh ta lên tới 35-75 triệu đô-la. Nhưng điều đó không thành vấn đề. Trong lúc đó, các ty giao dịch trái phiếu thế chấp giữ lại IO của họ, lợi nhuận của họ đang tăng dần lên. Điều đó đã khiến Smith – từng là một nhà hoạch định kế hoạch – nảy sinh ý nghĩ về việc làm thế nào lấy lại được tiền của mình.

Anh ta bắt đầu bằng cách nói cho những người ở vị trí cấp cao rằng mọi trái phiếu của anh ta đã được gắn cùng với trái phiếu do nhóm kinh doanh chênh lệch thế chấp khác nắm giữ – đó là Hawkins, Cornfeld và Low. Anh ta nói đi nói lại việc đó và anh ta đủ lão luyện (vốn là một tay giám đốc điều hành) để thuyết phục mọi người tin vào anh ta. Rốt cục, anh ta là sếp của ban trái phiếu thế chấp. Rồi anh ta báo cho các tay giao dịch trái phiếu thế chấp biết rằng các IO sinh lời của họ thực chất nằm trong tài khoản giao dịch của anh ta. Anh ta nói rằng anh ta đã lập kế hoạch để gộp các PO của anh ta theo giá mua của anh ta với các IO của họ theo giá mua của họ và bán tất cả chúng cho giới đầu tư. Do vậy,

các khoản lãi kinh doanh chênh lệch thế chấp đã bù được số thua lỗ của Smith một cách thừa thãi!

Smith đang đánh cắp tiền lãi từ các tay giao dịch khác. Điều còn tệ hơn trong cách nhìn của các tay giao dịch trái phiếu thế chấp, rằng Smith là một tay giao dịch trái phiếu công ty. Đó là dấu hiệu cho mọi người thấy một điều gì đó rất đổi bại trong Salomon Brothers. Một thành viên của nhóm giao dịch trái phiếu thế chấp nhớ lại: "Mọi việc tồi tệ đến mức mà mỗi buổi sáng, khi bước vào công ty, chúng tôi nói: 'Ồ, chúng ta kiếm được 2 triệu đô-la nữa từ các IO. Hãy đoán xem Smith cũng sẽ lấy đi số đó hay không?'" Về sau, mãi về sau, trong văn phòng của Gutfreund, Smith bị khiển trách nặng nề vì những gì anh ta đã làm. Nhưng điều đó có lẽ là hơi quá muộn. Cornfeld đã ra đi và gia nhập Shearson Lehman. Low ra đi và làm việc cho Bear Stearns. Thậm chí Larry Stein – người được Smith giới thiệu vào ban trái phiếu thế chấp – cũng ra đi trong sự ghê tởm. Trong một thời gian ngắn, rất nhiều cuộc điện thoại từ nội bộ công ty muốn lấy cái đầu của Smith, nhưng điều đó đã chấm dứt khi những người còn lại của ban giao dịch trái phiếu thế chấp bị sa thải. Lewie đã ở đâu?

Mặc dù không phải ai cũng biết chuyện đó, trong khi Smith đang "săn trộm" tiền lãi từ sổ sách của nhóm kinh doanh chênh lệch thế chấp, thì trong thâm tâm Ranieri cho rằng mình không còn chính thức chịu trách nhiệm về việc kinh doanh trái phiếu thế chấp nữa. Ông nói: "Tháng 12 năm 1986, John lại chỗ tôi và nói: 'Tôi muốn lột trần ban trái phiếu thế chấp đó. Tôi muốn anh giúp quản lý toàn bộ công ty.' Ban đó không còn tồn tại như một thực thể riêng biệt nữa. Nó là một bộ phận của hoạt động giao dịch với thu nhập cố định."

Tháng 5 năm 1987, Gutfreund nói với 112 vị giám đốc điều hành Salomon vào ngày nghỉ cuối tuần hàng năm của những vị này, diễn ra tại New York: "Chúng ta đã thiết lập nên văn phòng chủ tịch vì hoạt động điều hành Salomon Brothers vượt quá phạm vi của bất cứ người nào. Xét theo bất cứ nhóm nào, sự thách thức là phải chia sẻ nhiệm vụ, có quan điểm và cách nhìn nhận sự việc đa dạng, công việc cùng hướng tới mục đích chung. Tôi rất vui mừng khi thấy nhóm đó đang hình thành ra sao. Rồi sẽ đến lúc ba thành viên của một tập thể cùng hướng tới trách nhiệm ít hơn để có thêm thời gian dành cho hoạt động điều hành công ty."

Hai tháng sau, ngày 16 tháng 7 năm 1987, Gutfreund sa thải Ranieri. Khi đang làm ăn ở vùng bờ biển miền Tây, Ranieri được thư ký của Gutfreund thông báo rằng Gutfreund muốn gặp ông –

tại trung tâm thành phố Wachtell, văn phòng Lipton – công ty luật tài chính nổi tiếng. “Chúng tôi đã gặp nhau tại văn phòng của Marty (luật sư, đồng sáng lập Martin Lipton) – một nơi lý tưởng khi chúng tôi không muốn tạo nên một cuộc om sòm ầm ĩ và cần phải khẩn trương,” Ranieri nói. “Tôi cho rằng những người Nam Phi (có nghĩa là Minorco) – muốn tách các cổ phần của họ. Tôi không hề biết điều gì sẽ xảy đến.”

Cuộc gặp mặt kéo dài khoảng 10 phút và đã khiến Ranieri choáng váng. Khi được hỏi tại sao bị sa thải, Ranieri nói: “Tôi vẫn không biết.” Gutfreund đã đưa ra cho Ranieri ba lý do, Ranieri (và những người khác) đều thấy tất cả chúng thật lố bịch. Ông ta bắt đầu bằng cách báo cho Ranieri: “Không có ai ưa anh nữa.” Rồi ông ta nói rằng Ranieri là “lực lượng bại hoại” và rằng ông đã trở nên “quá lớn” đối với Salomon Brothers. Khi Ranieri chuyển sang hoãn cuộc gặp mặt và đánh xe về trung tâm thành phố để thu vén đồ đạc của mình thì Gutfreund bảo rằng ông không được phép ở trong tòa nhà cao tầng đó nữa. Rõ ràng ý nghĩa về một hành động phi thường hay một cuộc tổng bãi công đã lướt qua tâm trí của Gutfreund, bởi có một số lượng lớn nhân viên trung thành với Ranieri. Cô thư ký của Ranieri được phép đến thu vén sắp xếp vật dụng cá nhân của ông, đi kèm là một tay bảo vệ của Salomon. “Khi tin Lewie bị sa thải loan tới ban trái phiếu thế chấp, rõ ràng D’Antona đã run rẩy,” một tay giao dịch thế chấp nói. Thực rõ ràng đối với mọi người, với Lewie, với Wolf Nadoolman hiện ở Dillon Reed, với Nate Cornfeld hiện ở Shearson Lehman, với Andy Stone hiện ở Prudential-Bache, đối với những người còn lại trong ban trái phiếu thế chấp rằng chuyện gì sẽ xảy ra sắp tới. Gia đình Ranieri sẽ bị thanh trừng. Trong thời gian vài tháng, Salomon đã sa thải những bộ hạ cũ còn lại trong ban giao dịch trái phiếu thế chấp. Bắt đầu ngay ngày hôm sau là vị trưởng phòng Michael Mortara. Rồi John D’Antona, Ron Dipasquale, Peter Marro và Tom Gonella. Tay giao dịch gốc Ý duy nhất còn lại trong ban là Paul Longenotti, người một ngày kia xuất hiện nơi làm việc với tấm bảng treo trước ngực: “Hãy đuổi tôi đi, tôi là người Ý.”

Dấu tích duy nhất về nguồn gốc của một trong những công việc làm ăn sinh lãi và bất thường nhất lịch sử Phố Wall là một bức ảnh. Nó được treo trong văn phòng của Jim Massey, với hình ảnh Gutfreund, Ranieri và Bob Dall đang bắt chéo tay nhau, thể hiện việc thiết lập mối liên doanh của họ vào năm 1978. Jeff Kronthal và Mason Haupt được phép ở lại với cương vị đồng trưởng ban giao dịch trái phiếu thế chấp, có lẽ là hợp lý bởi không còn ai khác ở Salomon Brothers đủ trình độ đảm đương công việc đó. Tuy nhiên, vào năm sau, Kronthal ra đi và trở thành phó chủ tịch của

L. F. Rothschild, một ngân hàng đầu tư ở New York gần đây được nhà quản lý tổ chức tiết kiệm và cho vay Ernie Fleischer mua lại. Điều đó đã làm cho Mason Haupt trở thành người duy nhất ở Salomon có chuyên môn về trái phiếu thế chấp. Sự ngu dốt về trái phiếu thế chấp của bộ phận cấp trên rất đáng để ý. Sau vụ thanh trừng, Gutfreund, Voute và Strauss đã thu xếp tổ chức một cuộc hội thảo riêng do vị trưởng ban nghiên cứu trái phiếu Salomon Marty Leibowitz trình bày. Chủ đề là giới thiệu về trái phiếu thế chấp. Cuối cùng, Voute đã được đề cử làm trưởng ban giao dịch trái phiếu thế chấp.

Ranieri đã hoàn thành những gì ông dự định làm, đặt ban trái phiếu thế chấp trên thế đứng cân bằng với các ban giao dịch trái phiếu chính phủ và trái phiếu công ty. Thị trường thế chấp Mỹ hiện nay là thị trường tín dụng lớn nhất thế giới, và một ngày nào đó sẽ là thị trường trái phiếu lớn nhất thế giới. Sự sáng tạo của Ranieri đã báo hiệu sự thay đổi vị trí về trọng tâm của Phố Wall. Phố Wall, nói theo tính chất lịch sử, chỉ mới giải quyết một mặt của bảng cân đối tài chính: tài sản nợ (liability). Còn thế chấp là tài sản có (asset). Nếu các khoản vay có thế chấp có thể bán trọn gói thì thẻ tín dụng, các khoản vay mua ôtô và bất kỳ loại vay nợ nào khác mà bạn có thể hình dung đều có thể trái phiếu hóa như vậy.

Chuyên môn của Salomon Brothers đã thúc đẩy sự phát triển của các công ty còn lại trên Phố Wall. Michael Mortara trở thành trưởng ban giao dịch trái phiếu thế chấp của Goldman Sachs, người dẫn đầu về giao dịch trái phiếu thế chấp trong nửa đầu năm 1988. Peter Marro đứng đầu ban giao dịch trái phiếu thế chấp của Morgan Guaranty. Andy Stone đứng đầu ban giao dịch thế chấp của Prudential-Bache. Steve Baurn đứng đầu ban giao dịch thế chấp của Kidder Peabody. Tom Kendall đứng đầu ban giao dịch thế chấp của Greenwich Capital Markets. Steve Joseph đứng đầu ban giao dịch thế chấp của Drexel Bum-ham Lambert. Jeff Kronthal đứng đầu ban giao dịch thế chấp của L. F. Rothschild. Wolf Nadoolman, Nathan Cornfeld, Nathan Low, Bill Esposito, Eric Bibler và Ravi Joseph là các tay giao dịch thế chấp cao cấp cho các công ty lần lượt là Security Pacific, Shearson Lehman, Bear Stearns, Greenwich Capital Markets, Merrill Lynch và Morgan Stanley. Đó là một nhóm các tay giao dịch thế chấp của Salomon thường thấy nhất trên Phố Wall. Trong các công ty, dưới họ là hàng nghìn người hiện đang kiếm sống bằng trái phiếu thế chấp.

Tất nhiên, kẻ kỳ cục nhất trong tất cả các tay giao dịch thế chấp của Salomon là Howie Rubin. Ngay sau khi bị Merrill Lynch sa

thải, Rubin đã được Bear Stearns thuê. Người ta đồn đại rằng Bear Stearns đã mời anh ta ngay buổi sáng mà tin tức về vụ thua lỗ 250 triệu đô-la được đăng trên tờ Wall Street Journal. Ngoài Merrill Lynch, sự thua lỗ của Rubin là có thể chấp nhận, thậm chí còn hài hước. Hai tay giao dịch trái phiếu thế chấp của Bear Stearns đã đóng đinh ngăn kéo bàn làm việc mới của Rubin để anh ta không thể nào lại "đặt chúng vào ngăn kéo" nữa. Một tay giao dịch của Salomon đã gọi điện gợi ý Rubin nên tự nguyện đóng quảng cáo cho thẻ tín dụng American Express với khẩu hiệu: "Xin chào, bạn không biết tôi, nhưng tôi đã bị thua lỗ nhiều tiền hơn bất kỳ ai trong lịch sử Phố Wall. Vì thế tôi hiểu ý nghĩa của thẻ tín dụng. Và khi tôi gặp rắc rối… tôi rút chiếc thẻ nhỏ này ra…"

Lewie Ranieri mở công ty riêng cách Salomon Brothers nửa dặm về phía bắc, lần này thì nó chính thức được gọi là Ranieri và Công ty (Ranieri & Co.). Ngay sau khi bị buộc thôi việc, trong tâm trạng bối rối, Ranieri đã đi ăn trưa với người từng lôi kéo ông vào trái phiếu thế chấp, Bob Dall. Dall nói: "Tôi có hai giả thuyết tại sao John đuổi Lewie ngay sau khi ông ta đề bạt anh ấy. Một là đột nhiên John nhận ra rằng ông ta đã phạm một sai lầm lớn là Lewie quá hạn chế về phạm vi công việc và có thể đặt ban của mình lên trước tiên, cho dù anh ấy là phó chủ tịch của công ty. Giả thuyết thứ hai là văn phòng chủ tịch đã quá chán khi phải nghe theo Lewie. Lewie chi phối các cuộc họp. Lewie không phải là loại người đó, nhưng anh ấy có tất cả những niềm tin mãnh liệt như vậy. Thực quá tệ khi Strauss, Voute và Gutfreund đã không thể chấp nhận điều đó, bởi lẽ họ có thể được lợi từ việc nghe theo Lewie."

Chính bản thân Ranieri không muốn tin rằng ông đã bị đo ván bởi chính người đã bảo hộ ông trong những thời điểm gay go, người mà ông gọi là "giáo sỹ Do Thái của tôi". Ông tin rằng Tom Strauss đã tìm cách nắm quyền kiểm soát và Voute sẵn sàng đợi thời cơ, trong khi cho Strauss đủ dây thừng để tự treo cổ (như nó đã xảy ra, sự thật – nếu có – là ngược lại. Voute đã rời khỏi Salomon vào tháng 12 năm 1988, để lại Tom Strauss như là trụ cột dưới Gutfreund chơi bập bênh một mình). Ranieri chưa bao giờ từ bỏ khái niệm của ông về công ty, khái niệm đã hình thành khi một thành viên không tiếng tăm thanh toán hóa đơn viện phí của vợ ông với lý do duy nhất – đó là việc phải làm, khi mà công ty được điều hành bởi những người luôn tâm niệm: "Thực quan trọng để trở thành một người tốt, thay vì là một nhà quản lý tốt", và họ thật sự chú trọng điều đó. Ranieri thích nghĩ rằng Salomon Brothers đang tạm thời nằm trong tay của những kẻ xa lạ với văn hóa công ty. "Cách duy nhất mà bạn có thể hiểu được những gì đã

xảy ra," Ranieri nói, "là John Gutfreund không nắm quyền kiểm soát. Strauss nắm quyền kiểm soát. Tommy muốn có toàn quyền. Họ đã tìm cách hủy diệt một người khổng lồ trong một năm. Lẽ ra John không bao giờ làm thế một mình nếu ông ta ra quyết định. Tôi không thể hình dung được những gì họ (Strauss và Voute) đã nói với John để buộc ông ta làm những gì mà ông ta đã làm. Họ không bao giờ hiểu được rằng sự vĩ đại của công ty là nền văn hóa của nó. Họ đã làm tiêu tan nền văn hóa đó. Hay như người ta nói, họ phá vỡ thỏa ước. Họ đã tự làm ô danh mình hơn bao giờ hết." Và với sự kiện này, cuộc hành trình 19 năm từ một phòng thư tín đến văn phòng chủ tịch ở Phố Wall đã kết thúc.

Chương VIII
Từ một thằng "Geek" trở thành con người

Con người ta nói chung hay đánh giá dựa trên quan sát hơn là tiếp xúc. Bởi vì tất cả mọi người đều có thể nhìn thấy nhưng chỉ một số ít có thể kiểm tra lại bằng cảm nhận. Tất cả mọi người đều thấy bạn sẽ trở thành thứ gì, nhưng chỉ một số ít biết bạn thật sự là ai; và số ít đó không dám chống lại ý kiến của đám đông.

—Niccolo Machiavelii, The Prince (Quân Vương)

BÂY GIỜ TÔI TIN rằng điều xấu xa nhất một người có thể làm với một chiếc điện thoại mà không vi phạm pháp luật là dùng để gọi cho ai đó không quen biết rồi cố bán cho người ta những thứ mà họ không muốn. Trong những ngày mới bước vào nghề bán hàng tại London, trên đùi tôi luôn là một chồng sách với những cái tên tiếng Pháp không thể phát âm nổi, nghĩ thật nực cười. Ông chủ, người hướng dẫn dày dạn của tôi, dân gốc Bald Knob, bang Arkansas tên là Stu WLllicker, đã bảo tôi nhấc chiếc điện thoại lên và bắt đầu tìm cách kiếm sống – ông ta nói: "Hãy gọi cho tất cả mọi người ở Paris và cười tươi."

Thực chất ông ta không ngụ ý là tất cả mọi người ở Paris, mà chỉ là cách nói nhấn mạnh. Điều đó có nghĩa là tôi chỉ gọi cho các nhà quản lý quỹ người Pháp với số vốn trong tay tầm 50 triệu đô-la hoặc hơn. Như vậy danh sách từ cuốn niên giám điện thoại của Paris sẽ được rút ngắn lại. Nhưng tôi đã tìm được một danh sách khác phục vụ cho mục đích này, nó được gọi là The Euromoney Guide (Chỉ dẫn về đồng tiền châu Âu). Để có tên trong cuốn sách, theo tính toán của tôi, bạn cần phải có một ít tiền. Cái tên đầu tiên nằm trong danh sách đó là F. Diderognon. Cái quái gì vậy nhỉ? Đàn ông hay đàn bà? Và tôi hỏi vị quản lý dày dạn người Mỹ của mình

từ đó phát âm như thế nào.

Ông ta nói: "Làm sao tôi biết được, tôi tưởng anh cũng biết tiếng Pháp chứ?"

Tôi đáp: "Không, đó chỉ là trên sơ yếu lý lịch của tôi thôi."

Ông ta gãi đầu gãi tai một lát rồi nói bóng gió: "Thôi không sao, dù gì thì mấy con ếch đó đều nói được tiếng Anh mà."

Tôi như bị thách đố, song cũng chẳng còn lựa chọn nào ngoài việc cứ quay số điện thoại gọi. Nhưng như thế cũng chẳng giải quyết được gì với cái tên F. Diderognon. Nó có thể ăn vần với từ "onion" (hành) không? Có phải phần đầu hình như là tên của một nhà triết học không? Rồi tôi quyết định ngay là cứ đọc "Diderot's Onion" (củ hành của Diderot). Vị quản lý của tôi đang trừng trừng nhìn tôi, y như thể tôi phạm lỗi lầm nào đó. Tôi quay số gọi:

"Qui," con ếch đực nói.

"Uh, puis-jeparle a F. Diderognon?" tôi hỏi.

"Quoi? Qui?" con ếch đó nói.

"F. Diderognon, Dider-o-onion," tôi đánh vần.

Người ở đầu dây bên kia che tay ống nghe. Tôi chỉ nghe thấy cuộc đối thoại một cách đầy ngờ ngợ qua những tiếng nghẹt nghẹt như là "Frank, có tên môi giới người Mỹ nào đó không thể phát âm tên của ông trong điện thoại được. Ông có muốn nói chuyện với hắn ta không?"

Rồi lại một giọng khác nói: "Hãy xem hắn là ai?"

"Hê, anh là ai hả?" người đó hỏi.

"Tôi là Michael Lewis, tôi làm việc cho Salomon Brothers tại London," tôi đáp.

Vẫn mấy tiếng nghẹt nghẹt trên máy: "Frank, thằng lính mới nào đó của Salomon."

Frank Diderognon nói: "Tôi không nói chuyện với Salomon. Mấy thằng chó đẻ đó. Nói nó cút xéo đi."

"Frank nói rằng ông ta sẽ gọi lại cho anh."

Mẹ kiếp! Sao tôi lại phải làm cái nghề này chứ?

"Geek" là người biểu diễn trong ngày lễ hội, kẻ cắn đứt đầu những con gà con và rắn. Ít nhất cuốn từ điển American Heritage cũng giải thích như vậy. Ở Salomon Brothers đóng tại London, nó có nghĩa là bất cứ thứ gì mà các tay giao dịch muốn nói tới và họ có hai định nghĩa, song chẳng cái nào giống với nghĩa của từ điển cả. Khi tôi tới đó, một tay giao dịch nói tôi là một thằng "Geek", vừa mang nghĩa (a) "những kẻ mới học đòi mà đã ra vẻ ta đây", lại vừa mang nghĩa (b) "kẻ mới ra khỏi chương trình đào tạo và ở trong một trạng thái ghê tởm, giai đoạn giữa thực tập sinh và con người". Anh nói tôi là một thằng Geek.

Tháng 12 năm 1985, sau khi hoàn thành thời gian nghĩa vụ làm tên bồi bàn và làm bao cát tập đấm của võ sỹ quyền Anh cho các tay giao dịch ở New York, tôi vui sướng thoát khỏi cuộc đời một thực tập sinh, cho dù có trở thành một thằng Geek. Tôi dự định tránh xa tầng 41, tránh xa Ranieri, Strass, Voute và cuộc chiến tranh giữa họ. Đừng cho rằng tôi sai lầm. Tôi cũng thích sự sôi động như bao người, nhưng tại New York, khi bạn sắp bắt tay vào công việc, thì sự sôi động đó phải trả giá bằng tự do. Tôi không thể chịu đựng được việc phải ngồi gò bó kế bên những tay giao dịch thế chấp béo phị cho tới lúc học việc xong. Như thế còn gì là đời!

Nếu bạn muốn tách mình khỏi tinh thần của Salomon Brothers, thì London là nơi duy nhất để tới. Ở tất cả những nơi khác, các tiêu chuẩn đều do tầng 41 áp đặt – các chi nhánh tại Mỹ và cả Tokyo nữa. Nhưng những người châu Âu già nua được bổ nhiệm vào văn phòng London của Salomon đều là những chiến sỹ tự do. Sáu chức vụ cao cấp trong ban quản trị đều được bố trí cho những người Mỹ từng làm việc tại tầng 41. Tuy thế những người châu Âu đã thành công vượt bậc. Bạn hãy so sánh phản ứng của văn phòng chúng tôi khi Gutfreund đến thăm với phản ứng của các văn phòng khác xem có sự khác nhau giữa chúng tôi và họ không.

Khi Gutfreund xuất hiện tại bất cứ văn phòng chi nhánh nào ở Mỹ, thì tất cả nhân viên đều phải trình diện. Họ giả bộ điềm tĩnh và tự tin. Mặc dù bụng họ rối bời và tè ra đũng quần, nhưng mấy thanh niên Mỹ vẫn đùa bỡn với Gutfreund. Họ bảo: "Anh biết đấy, có gì ghê gớm lắm đâu?" Nào là lời nói đùa về vấn đề cổ phiếu gần đây. Nào là lời nói đùa về bà vợ của Gutfreund. Chừng nào mà các nguyên tắc cơ bản được đánh giá đúng, Gutfreund sẽ áp dụng lại ngay.

Khi Gutfreund tới thăm văn phòng ở Tokyo, những người làm

công Nhật Bản cúi đầu chào tại bàn làm việc và miệt mài với mấy chiếc điện thoại như thể đang chơi trò đố chữ và đang liên lạc với chương trình "Man at Work" (Con người của công việc). Trong chương trình đào tạo, người Nhật luôn ngủ gà ngủ gật, hiển nhiên khái niệm đi chơi nghỉ mát không thể tồn tại ở Nhật Bản. Chẳng thanh niên Nhật nào thèm ngẩng đầu lên trò chuyện với Gutfreund hiền hậu. Một anh bạn người Mỹ của tôi tình cờ có mặt trong văn phòng Tokyo khi Gutfreund viếng thăm nơi này và đã được ông chủ gọi ra một bên để thảo luận. Khi anh bạn tôi trở về sàn giao dịch, anh ta kể lại: "Tất cả những người Nhật cứ chăm chăm nhìn tôi như thể tôi mới có một cuộc chuyện trò riêng với Chúa vậy và ông ta (Gutfreund) đã tôn tôi lên thành một vị thánh."

Tại London, Gutfreund được đối xử đơn giản như một vị khách du lịch Mỹ vụng về. Chỉ thiếu điều là phải xem ông ta có mặc áo sơ mi kiểu Bermuda và áo choàng cùng một chiếc máy ảnh quàng cổ không thôi. Người ta cười sau lưng ông ta như thể công ty đang đà xuống dốc vậy.

"Ông ta ở đây làm gì nhỉ?" – một tay người châu Âu hỏi kẻ bên cạnh.

"Chắc chắn là đang trên đường tới Paris mua sắm." Nhận xét này rõ ràng là đúng, và quả thật nó thường là như vậy.

Và câu hỏi tiếp theo là: "Bà Susan có cùng đi với ông ta không?" (Thực tế bà vợ Susan cũng ở bên ông ta thường xuyên như điểm dừng cuối thường xuyên là Paris vậy).

Tóm lại, tại Salomon, không hề có chuyện những người châu Âu này có ít quyền lực hơn những người Nhật và Mỹ. Những tinh thần tự do này trung bình có thâm niên tài chính cao, từ 10 tới 15 năm. Họ ít quan tâm tới các công cụ tài chính gần đây đã vượt khỏi biên giới nước Mỹ hơn là việc thiết lập các mối quan hệ khách hàng. Một số người châu Âu, đặc biệt là người Anh, thực hiện công việc tài chính khéo léo đến mức hết sức tự nhiên. Trên các thị trường châu Âu, có một cụm từ dùng để chỉ họ, đó là "dân chợ đen". Thật kỳ quặc, chúng tôi không có từ "dân chợ đen". Những người châu Âu của chúng tôi – đặc biệt là người Anh – có vẻ là sản phẩm tinh lọc về mọi trường phái đúng đắn. Đối với họ, công việc không có vẻ chỉ là một sự ám ảnh – mà đúng hơn, đó là một sự quan tâm. Và theo họ, các quan niệm cho rằng một người nên gắn mình với một công ty, đặc biệt là công ty Hoa Kỳ, nghe thật nực cười.

Có thể nói quá, rằng người châu Âu có tiếng ngủ dậy muộn, ăn các bữa trưa nhẹ và lần chần, lưỡng lự suốt cả buổi chiều. Tất nhiên nguồn gốc về tiếng tăm này xuất phát từ tầng 41 tại New York. Một tay giao dịch ở New York nói đến họ như là "các nhân viên ngân hàng đầu tư của nhóm hề Monty Python's Flying". Cuộc va chạm ầm ĩ đầy màu sắc giữa văn hóa của họ và văn hóa của ban quản trị người Mỹ nhập cảnh là một đám mây bụi mà đằng sau có thể là một thằng Geek đang ẩn náu và tự do hoành hành.

Trong khoảng thời gian tôi tới Salomon tại London vào tháng 12 năm 1985 và rời đi vào tháng 2 năm 1988 có rất nhiều thay đổi. Khối nhân sự phát triển từ 150 lên 900 người. Chúng tôi trau chuốt lại hình ảnh của mình và đã chuyển tới các văn phòng mới. Hàng chục triệu đô-la được đổ vào hoạt động của chúng tôi, vì những người trên tầng 41 ở New York có ý định biến Salomon Brothers thành một ngân hàng đầu tư "toàn cầu".

John Gutfreund và Tom Strauss (chịu trách nhiệm giám sát các hoạt động quốc tế của chúng tôi) cũng chia sẻ lẽ phải thông thường về Phố Wall, rằng một ngày nào đó sẽ chỉ có một vài ngân hàng đầu tư toàn cầu và rằng những kẻ bại trận phải ở lại quê nhà. Số ít các ngân hàng toàn cầu đó sẽ hình thành một điều kiện thị trường tương đối độc quyền để có thể nâng giá các dịch vụ huy động vốn và đầu tư. Xét về khả năng hình thành một câu lạc bộ toàn cầu, các công ty thường được kể tới là Nomura – ngân hàng đầu tư của Nhật, Citicorp – ngân hàng thương mại của Hoa Kỳ và các ngân hàng đầu tư Hoa Kỳ như First Boston, Goldman Sachs và Salomon Brothers. Vậy còn các ngân hàng châu Âu thì sao? Tôi nghĩ rằng thậm chí chúng tôi còn không biết tên chúng.

Tokyo là vị trí hiển nhiên cho sự mở rộng nhanh chóng của chúng tôi bởi vì thặng dư mậu dịch của Nhật Bản đã làm cho đồng đô-la mà họ nắm giữ thừa mứa đến mức phải bán đi hoặc đầu tư. Người Nhật chính là những người Ả-rập của thập niên 1980. Nhưng bởi vì cơ cấu thiết lập tài chính của Nhật không hấp dẫn các công ty Hoa Kỳ và vì nguyên tắc tài chính ở Nhật hết sức phức tạp, các văn phòng ở Nhật của các công ty Phố Wall có khuynh hướng thu nhỏ và mang tính tạm thời.

Trong khi đó, chẳng có cản trở nào khi thâm nhập vào châu Âu. Không có mấy nguyên tắc tài chính. Và dường như văn hóa vùng Đại Tây Dương ít làm nản lòng người New York hơn là nền văn hóa vùng Thái Bình Dương. Khi một gã từ Brooklyn tới sân bay Heathrow, hắn ta không cần người phiên dịch để thuê một chiếc Limousine. Khi ngồi ăn trong khách sạn Claridges & Berkeley, hắn

ta không "bị phục vụ" món sushi (ở Salomon có giai thoại về một vị giám đốc điều hành Mỹ tại Nhật phải ngồi lật món cá nướng trên ngọn lửa nhỏ đặt ngay trên bàn), song các món ăn khác thì rất giống của Mỹ. Thật dễ dàng để gã này tự dối mình rằng châu Âu giống hệt New York, xét mức 2.000 đô-la một ngày thì đúng là như vậy. Do đó, London đã trở thành đầu mối chính trong tiến trình thống trị thế giới; chính múi giờ, lịch sử, ngôn ngữ, sự ổn định chính trị, thiếu vốn đồng đô-la và chuỗi siêu thị Harrods (đừng đánh giá thấp tầm quan trọng về cơ hội đi mua sắm trong những thứ trên) đã khiến London trở thành trung tâm trong kế hoạch của các giám đốc ngân hàng đầu tư Hoa Kỳ. Và những khát vọng toàn cầu của Salomon Brothers đã cập bến tại London.

Tôi là tay kinh doanh "Geek", một trong 12 người cùng lớp đào tạo được chuyển phát nhanh bằng dịch vụ bưu chính hàng không sang London. Ban đầu, các văn phòng của chúng tôi chiếm hai tầng nhỏ hình vòng cung của tòa nhà do Morgan Guaranty sở hữu, nằm ngay trong thành phố. Hoạt động giao dịch chỉ cần đến một nhà kho chứa máy bay thật rộng mà mọi người có thể nhìn thấy và gọi nhau. Tòa nhà của chúng tôi rất thuận tiện, vì ở giữa có nhiều cầu thang máy và cầu thang bộ. Tầng giao dịch quấn quanh góc giữa ấy. Hoàn toàn thẳng tuốt, có lẽ trải dài đến hơn 45 m, nhưng khi ngồi trong đó, bạn chỉ có thể nhìn thấy một lối đi ngắn, vẫn có cảm giác chật hẹp tù túng. Chúng tôi ngồi sát nhau, tất cả đều biết mọi người đang làm gì. Nó ầm ĩ và không hề thoải mái, ngoại trừ khung cảnh dòng sông Themes và tòa nhà nguy nga của nhà thờ St.Paul.

Đơn vị kinh doanh gồm 12 người này tại văn phòng London đơn thuần là sự mở rộng hoạt động của công ty mẹ ở New York. Một đơn vị bán trái phiếu công ty, đơn vị thứ hai bán trái phiếu thế chấp, thứ ba bán trái phiếu chính phủ và thứ tư bán vốn cổ phần Mỹ, v.v... Những gì tôi sẽ bán đã được quyết định cho tôi trong thời gian tôi đang tham gia chương trình đào tạo. Nhân vật mà tôi bị giao phó, để khá hơn hay tồi đi, để giàu hơn hay nghèo đi, có tên là Dick Leahy. Ông điều hành các quyền mua bán trái phiếu của Salomon Brothers và ban giao dịch bán đấu giá hợp đồng kỳ hạn – một chi nhánh của ban trái phiếu chính phủ. Ngay từ đầu, điều đó đã khiến tôi trở thành một thành viên gia đình Strauss.

Leahy và một phụ nữ là "cánh tay phải" của ông, Leslie Christian, chính thức đặc trách tôi trong những ngày cuối chương trình đào tạo, vậy là tôi ở trong thế bị kẹp như bánh sandwich vậy. Đây là một kẽ hở may mắn, thứ nhất vì không ai cần tôi ngoại trừ ban cổ phiếu và thứ hai vì tôi cũng yêu mến họ. Là "Geek" của họ quả rất

đặc biệt. Không như các nhà quản lý luôn ngay ngáy với việc chuyển các sản phẩm của họ ra ngoài, hai vị giáo sỹ Do Thái Christian và Leahy bảo tôi xem liệu tôi cách nào kiếm được tiền và không quá băn khoăn nhiều về việc bán các quyền chọn cũng như các hợp đồng tương lai. Đúng vậy, họ luôn chia tư lợi của họ với lợi ích của công ty. Việc này làm cho họ hết sức không bình thường trong một công ty chỉ toàn đám chuyên gia đang tìm cách làm hài lòng sếp. Việc đó đã biến tôi trở thành một kẻ chung chung không chính thức với một tờ giấy phép được chơi rong khắp công ty.

Ngay ngày đầu ở London, tôi đã tự giới thiệu mình với vị quản lý ở London của Leahy, đó là Stu Willicker. Trước khi tôi đến, bộ phận của ông chỉ có ba nhân viên bán hàng khác. Willicker lại là một kẽ hở may mắn nữa. Ông đã không bị nhiễm căn bệnh của Salomon. Ông từng sống ở London suốt bốn năm, song không quên rằng Bald Knob là nơi chôn rau cắt rốn. Thật dễ chịu làm sao! Thêm vào đó, ông có cái nhìn tổng quát đối với các nguyên tắc thành văn và bất thành văn đang chế ngự cách cư xử của phần lớn người làm công ở Salomon và chẳng áp dụng nguyên tắc nào. Ông quý trọng tự do của mình. Ông gần như không thèm chú ý tới những gì mà người khác bảo ông phải làm và đề cao tính không khoan nhượng của mình.

Thật nghịch lý, ông ghê sợ sự chuyên quyền. Ông thường đưa ra yêu cầu kiểu như: "Gọi điện thoại cho tất cả mọi người ở Paris đi!" Nhưng điều đó cũng hiếm và khi nó xảy ra thì ông luôn được đáp trả bằng sự quý trọng. Ông cho phép chúng tôi cắt bớt các cuộc họp văn phòng và dùng thời gian đó cho việc riêng. Ông nêu gương bằng cách đến làm việc một tiếng đồng hồ vào mỗi sáng, sau khi tất cả các nhân viên đã thực hiện xong cuộc gọi đầu tiên. Tôi nghĩ đây là một hành động truyền cảm hứng. Bộ phận của ông có khả năng sinh lãi nhất trong văn phòng đó, hết năm này qua năm khác, và tôi chắc rằng đó là vì các thành viên của bộ phận đó đều được phép độc lập giải quyết mọi vấn đề.

Quả thực cách nghĩ đó là một chiến công tuyệt vời vượt quá mong muốn của tôi. Tôi không có cơ sở hay nền tảng nào. Hy vọng duy nhất của tôi là phải bám sát các tay kinh doanh quanh tôi và thu lượm những gì mà tôi có thể. Học hỏi việc gì phải làm cũng có nghĩa là học hỏi thái độ: cách nói trên điện thoại ra sao, cách giao dịch với các tay giao dịch thế nào, và quan trọng nhất là làm thế nào đánh giá sự khác nhau giữa một cơ hội tài chính và một lời nói thách quá giá.

Hai ngày sau khi kiếm được một chiếc ghế trên sàn giao dịch

London, cùng mấy chiếc điện thoại dùng để giao dịch với mấy tay người Anh và Pháp muốn mạo hiểm đầu tư vào thị trường giá lên to lớn Mỹ, tôi đã có được lời khuyên đầu tiên. Anh chàng đó đi ngang qua tôi, một thành viên trong đơn vị mà sau đó tôi đã mất tới hai năm chú ý và tìm hiểu với vẻ đầy ngạc nhiên, cúi đầu xuống và thì thầm: "Có muốn nghe kèo thơm không? Hãy bán khống cổ phiếu của Salomon Brothers." "Kèo thơm" là biệt ngữ cho một thương vụ béo bở mà chắc chắn thành công. Bán khống là bán chứng khoán mà bạn không sở hữu, rồi hy vọng giá sẽ hạ và về sau bạn có thể mua lại với giá thấp hơn. Bán khống cổ phiếu của chúng tôi là đánh cược rằng công ty chúng tôi sẽ tụt giá đột ngột.

Tôi đã phải há hốc miệng và chùn lại vì kinh ngạc. Thứ nhất, việc bán khống cổ phiếu công ty của mình là bất hợp pháp. Thứ hai, dường như nó không phải là một sáng kiến hay, mặc dù có lẽ nó cũng không hoàn toàn là một cách phòng ngừa rủi ro tồi, để đánh cược với Salomon Brothers. Công ty đang trong năm thứ hai làm ăn sinh lãi nhất lịch sử của nó và của Phố Wall. Một anh bạn của tôi, mà tới đây sẽ được gọi với biệt hiệu Dash Riprock, không muốn nói rằng tôi sẽ làm nên kỳ tích đó. Anh ta chỉ đơn thuần đưa ra một quan điểm, nêu lên một sự việc theo kiểu cô đọng mà không ai có thể bắt chước. Anh ta đã đánh giá khả năng của tôi, về sau anh ta giải thích vậy và quyết định bảo trợ tôi. Điều này có nghĩa là thỉnh thoảng anh ta sẽ xem hướng đi của tôi qua kinh nghiệm mà anh ta đã tích lũy được trong 9 tháng làm việc. Anh ta là một người Mỹ, mới chỉ 23 tuổi – trẻ hơn tôi tới hai tuổi. Nhưng về kinh nghiệm, anh ta lại hơn tôi nhiều năm. Dash Riprock là một tay hái ra tiền đã được kiểm chứng.

Ngay lập tức tôi thích nghi với anh ta. Dash thường lưu ý những điều tôi không hiểu, chẳng hạn như: "Hãy mua hối phiếu thời hạn hai năm và bán khống hối phiếu cũ mười năm trước", "Bán khống cổ phần của Salomon", hay "Hãy bắn chết một thằng Geek để cứu giúp một khách hàng" và thường chờ tôi tìm hiểu chúng. Thường thường tôi chẳng hiểu anh ta muốn nói gì. Nhưng Dash rất tử tế và cuối cùng dù đã bán cho bốn tay quản lý quỹ thuộc ba quốc gia khác nhau, anh ta thường giải thích cho họ rất cụ thể. Bằng cách này tôi đã học hỏi được nhiều về hoạt động giao dịch, kinh doanh và cuộc sống.

Về việc này, theo quan điểm của Dash, Salomon Brothers là một sự đầu tư tồi mặc dù có những dấu hiệu thể hiện công ty đang khỏe mạnh. Điều tôi cần phải học hỏi rằng đây là lúc tốt nhất để bán khống – vào lúc mà trước khi hoạt động kinh doanh trở nên tồi tệ.

Nhưng làm thế nào anh ta biết được rằng thời điểm đó đã đến với Salomon?

Một Geek, như bạn thấy đấy, tôi giống như một vị tổng thống mới được bầu cử. Tôi không mong muốn biết được điều gì, ngoại trừ một điều là tôi chẳng biết gì. Không biết và đó không phải là lỗi của tôi. Do vậy tôi đã hỏi: "Tại sao?"

Tất nhiên tôi cũng không mong anh ta giải thích ngay. Điều đó có lẽ là quá dễ. Dash nói những câu rất khó hiểu. Anh ta chỉ ra hiệu vẫy tay về hướng còn lại của tầng giao dịch và nói: "Nó là một tập đoàn cổ phần."

Nói một cách nghiêm túc, đây là một lẽ hiển nhiên. Salomon Brothers là một tập đoàn: Phibro Salomon Incorporated. Song tôi hiểu anh ta muốn nói gì. Chúng tôi thích nghĩ rằng chúng tôi được tự do thoát khỏi những gì mà thế giới ghê tởm – như cụm từ đó ngụ ý: những cuộc họp liên miên, những trang giấy rỗng tuếch và sự lố bịch. Một hôm, Dash nhìn vào chiếc điện thoại và thấy tệ quan liêu đang phát triển và quấy nhiễu anh ta. Dash giơ ngón tay trỏ như một nhà hùng biện La Mã và nói: "Hãy xem cuốn sách và chiếc bát đi."

Nói xong, anh ta xoay quanh chiếc ghế quay của mình và nhấc chiếc điện thoại có đèn nhấp nháy lên. Rất nhanh, bài ca rao hàng của anh ta cất lên... "Fed đang làm điều đảo ngược, tôi không biết, thị trường có lẽ sẽ dịu đi qua đêm. Chúng ta có thể thấy nhiều nguồn cung, anh có thể nhảy vào từ 2 đến 10 (trái phiếu kỳ hạn 2 năm, 10 năm)..." Tất cả những điều đó chẳng có nghĩa lý gì với tôi. Tôi viết nguệch ngoạc lên một tờ giấy để về sau có thể hỏi lại.

Cuốn sách và chiếc bát. Salomon đang tổ chức lễ kỷ niệm lần thứ 75 ngày thành lập. Để kỷ niệm ngày trọng đại này, tất cả các nhân viên đều nhận được hai món quà: một chiếc bát lớn hình tròn bằng bạc, có khắc tên công ty trên mặt và một cuốn sách. Chiếc bát thì tiện lợi để đựng Doritos (một loại bánh của Mexico). Còn cuốn sách có tên Salomon Brothers: Advance to Leadership (Salomon Brothers: Xây dựng hệ thống lãnh đạo) là một tuyển tập lịch sử của công ty, mục đích duy nhất của nó là ca ngợi vinh quang của các vị lãnh đạo chóp bu. Cuốn sách hoàn thành nhiệm vụ một cách hay ho. Gutfreund, Ranieri, Horowitz, Voute, Strauss và Massey được trích dẫn với kiểu chữ đậm in nghiêng. Họ khiêm tốn về mình và hiểu biết về thế giới. Tác giả đã lấp đầy các chỗ trống để nói lên họ có tinh thần đồng đội, can đảm, điển trai và khôn ngoan thế nào. Cuốn sách là một ví dụ nhỏ thú vị tuyên

truyền chủ nghĩa phát xít vụng về. Những nội dung này sẽ được soạn thảo cho các chương trình đào tạo tương lai để thực tập sinh ghi nhớ.

Thậm chí đối với một thực tập sinh, cuốn sách đó là một kỳ công tô điểm đến nực cười. Công ty đang xây dựng hệ thống lãnh đạo nhưng xem ra không có vẻ như một gia đình lớn hạnh phúc. Về điểm này, trong công ty có nhiều bộ xương hơn là chỗ riêng để giữ chúng. Con trai của nhà sáng lập, William Salomon, một tay bảo thủ và tự cao tự đại, đã đi quanh khu phố và gọi Gutfreund là sự ô nhục để giới phóng viên có thể nghe thấy. Những bông hoa vẫn còn tươi nguyên trên nấm mồ của cố chủ tịch David Tendler, người mà Gutfreund luôn kèn cựa trong việc leo lên chức chủ tịch của Phibro Salomon Inc. Cuộc tranh giành giữa Ranieri, Strauss và Voute suýt lên đến đỉnh điểm của vụ đổ máu. Các tay giao dịch trái phiếu đang ào ào đi tìm những chỗ tốt hơn ở nơi khác. Tất nhiên, rất ít quá khứ và hiện tại đen tối của công ty được thể hiện trong lịch sử chính thức được tô màu của nó.

Chẳng hạn trong việc giải thích sự ra đời của ban trái phiếu thế chấp, tác giả đã trích dẫn lời tờ báo cũ từ những bậc cao sang như Bob Dall: "Thứ Salomon Brothers có mà không một công ty lớn nào có được là tính linh hoạt rất vĩ đại, tài năng của bạn sẽ đến được đúng nơi mà chúng có thể trở nên hữu ích nhất." Điều lý thú nhất về lời nói này chính là ẩn ý của nó. Đoạn trích dẫn được ghi lại sáu tháng trước khi Dall bị Ranieri gạt sang một bên, xoay vòng trong cơn lốc của Gutfreund.

Gutfreund là vị anh hùng của cuốn sách này. Ông ta được đặc tả như là một loại nhân vật Isaiah, một bầy tôi trung thành trần tục của Salomon. Ông ta mô tả bước quá độ từ một tay giao dịch thành nhà quản lý bằng đoạn văn sau: "Tôi thích thú với vai trò lãnh đạo. Chính vì tôi cảm thấy sự thách thức chứ không phải vì tôi nghĩ rằng đó là công việc hài lòng nhất trên thế giới. Đôi lúc giới tài chính có thể hút chúng tôi vào những sự nghiệp cao cả. Thỉnh thoảng chúng tôi đã có cơ hội để gây ảnh hưởng có lợi cho xã hội."

"Ông có vẻ giống một nhà phát ngôn già đời" – đoạn xen bài viết đã mô tả như vậy. Nhưng những tin đồn thất thiệt không phải là điều khiến Dash phiền muộn về cuốn sách và chiếc bát ấy. Một khi bạn biết sự thật về công ty, bạn sẽ nhận thấy rằng tung tin thất thiệt còn hơn là thông tin chính xác. Và việc các vị lãnh đạo của chúng tôi định nói dối không ngượng mồm. Điều khiến Dash bực mình là thực tế Salomon Brothers đã chi tiêu tiền để làm những

việc này. Một cuốn sách và một chiếc bát? Anh ta thà có tiền còn hơn. Hơn nữa, anh ta nói thêm, những người trước đây từng làm việc ở Salomon có lẽ chưa bao giờ làm một điều như vậy; họ cũng thà có tiền còn hơn. Cuốn sách và chiếc bát ấy phạm vào điều mà Dash xem như là luân thường đạo lý của Salomon. Và đó là lý do tại sao anh ta bảo tôi bán khống cổ phiếu Salomon.

Tôi đã ghi chép cẩn thận về sự biến đổi này trong tập giấy mỏng mà ở đó tôi cất giấu bất cứ điều gì có vẻ là khôn ngoan. Thoạt đầu xem bản ghi chép của tôi, người ta có thể thấy tôi biết về tình trạng ông chủ Salomon có vẻ cường tráng thực tế đang trong tình trạng rệu rã. Mặt khác, tôi không tự tin khi mô tả mấy tháng đầu làm việc, bởi những dòng hồi tưởng về việc tôi đến ra sao đã bị che lấp nhanh bởi việc tôi trở thành thế nào.

Để đánh giá chân thực bản thân mình trong giai đoạn đầu, ở một chừng mực nào đó, tôi phải dựa vào những người khác. Rất nhiều người ở Salomon Brothers có sở thích tự tạo cho mình dáng vẻ một nhà phân tích sắc sảo và trung thực. Chẳng hạn, về sau Dash thường thích thú hồi tưởng về công việc của tôi trong thời gian đầu, khi tôi bị chìm ngập giữa hàng loạt cú điện thoại cùng cây bút kẹp ở góc miệng. Anh ta cũng thích nói rằng với tư cách là một thằng Geek, tôi mang dấu ấn của bất kỳ ai mà tôi nói chuyện gần đây nhất. Anh ta cảm thấy khi mới đến, trông tôi khờ khạo đến mức lạ lùng. Nếu tôi vừa mới nói chuyện với tay giao dịch thế chấp thì tôi sẽ kể cho mọi người về việc các trái phiếu thế chấp được giao dịch tốt ra sao. Nếu gần đây tôi nói chuyện với một tay giao dịch trái phiếu công ty, tôi sẽ cho rằng vụ phát hành trái phiếu công ty điện toán IBM mới nhất là một mỏ vàng.

Thực không may, những lúc đó Dash lại giám sát tính cách của tôi. Anh ta chỉ cho tôi thấy sai sót của mình ngay sau khi chúng đã gây ra rất nhiều thiệt hại. Xét công bằng, anh ta không có lựa chọn nào. Như tất cả chúng tôi, anh ta sống bằng luật rừng, và theo luật rừng thì đám kinh doanh Geek là miếng thịt béo bở cho các tay giao dịch. Chẳng có sự loại trừ nào. Nếu một tay giao dịch trái phiếu công ty tìm cách bịp tôi để tôi cho rằng cổ phiếu IBM là nóng sốt, thì đó là chuyện của tôi. Giá như Dash đã giúp tôi tỉnh ngộ về điều đó thì có lẽ tay giao dịch trái phiếu công ty ấy đã cố gắng để thực hiện dù nó phải trả giá bằng số tiền thưởng sắp tới của Dash. Dash mến tôi, song cũng không nhiều đến vậy.

Dù sao, tôi vẫn còn dựa nhiều vào Dash và các thành viên khác trong bộ phận chúng tôi, một phụ nữ và hai đàn ông. Chúng tôi ngồi ở một chiếc bàn đơn, chứa được tới năm người. Chúng tôi có

100 đường dây điện thoại; mỗi đường dây là một kênh mà từ đó tiền, những lời đồn đại và những trò đùa nhạt nhẽo tuôn vào. Nếu bạn từng quan tâm đến việc những lời đùa giỡn kinh khủng nhất của thế giới lan truyền như thế nào, hãy dành một ngày ngồi tại chiếc bàn giao dịch trái phiếu. Khi tàu vũ trụ con thoi Challenger bị nổ, sáu người sẽ gọi điện cho tôi từ sáu điểm khác nhau trên toàn cầu để giải thích rằng NASA nghĩa là "cần thêm bảy nhà du hành vũ trụ nữa" (Need Another Seven Astronauts).

Những lời đồn đại còn thích đáng hơn nhiều những trò đùa giỡn, bởi lời đồn đại sẽ làm xoay chuyển các thị trường. Nhiều người tin rằng một nhân vật nhỏ bé, đầu hói, ngồi trong một căn phòng hôi hám ở Moscow tung ra những lời đồn đại để phá hoại nền kinh tế thị trường phương Tây của chúng tôi. Những lời đồn đại đó mang một nét huyền bí giống hệt những gì mà người ta sợ hãi nhất. Thông thường lời đồn đại không có thực nhất lại gây nên cơn hoảng loạn nhất trên các thị trường. Chẳng hạn, chỉ trong hai năm, Paul Volcker có đến bảy lần từ chức chủ tịch Cục Dự trữ Liên bang.

Trên bàn của chúng tôi có ba chiếc điện thoại. Hai máy chính, chiếc thứ ba cho phép bạn trực tiếp liên lạc với bất cứ người nào ở bất cứ văn phòng nào trong đế chế Salomon. Vài chục đèn báo điện thoại liên tục nhấp nháy trên các bảng báo điện tử. Các nhà đầu tư châu Âu (tôi sẽ quy chung họ là "nhà đầu tư" hoặc "khách hàng", cho dù phần lớn chỉ là nhà đầu cơ và số còn lại thực ra không phải là nhà đầu tư) muốn đặt tiền cược của họ vào thị trường trái phiếu Mỹ từ 8 giờ sáng cho tới tận 8 giờ tối.

Có một lý do hợp lý cho sự hăng hái của họ. Thị trường trái phiếu Mỹ đang bắn vọt khỏi mái nhà. Vào những ngày đó, đơn vị chúng tôi có thể hình dung như một sòng bạc chật ních người, mà tất cả đều thắng lớn. Sức hấp dẫn của các hợp đồng quyền chọn và hợp đồng tương lai – món hàng đặc biệt của chúng tôi – chính là việc chúng vừa mang lại nguồn vốn luân chuyển, vừa có tính hiệu quả cao. Chúng là một cơ cấu cho việc chơi bạc trên thị trường trái phiếu, như một chiếc bàn đánh bạc trong sòng bạc, đại diện cho 1.000 đô nhưng chỉ tốn có 3 đô-la. Thực tế, chẳng có bàn đánh bạc trong một sòng bạc nào. Mua bán hợp đồng quyền chọn và hợp đồng tương lai không giống với đánh bạc chuyên nghiệp bởi vì thực tế các sòng bạc luôn cân nhắc kỹ lưỡng mức rủi ro mà họ có thể chấp nhận. Còn với một khoản trả ngay một lần tương đối nhỏ, một người mua hợp đồng tương lai cũng liều mạng như việc ôm một lượng lớn trái phiếu, chỉ qua một tích tắc, anh ta có thể kiếm gấp đôi hoặc có thể mất sạch.

Khi sự việc dẫn đến đầu cơ, các nhà đầu tư châu Âu không đòi hỏi quá nhiều sự khích lệ hay cung cấp thông tin. Họ đã và đang làm những chuyện rồ dại với đồng tiền trong mấy thập kỷ qua. Đặc biệt, người Anh và Pháp cùng có một điểm chung là muốn trở nên giàu có nhanh chóng. Và như một tay bạc chuyên nghiệp luôn có một quý bà xinh đẹp nào đó thổi lấy may vào con xúc xắc của anh ta, các nhà đầu cơ thuộc hai quốc gia này cũng luôn có một kiểu bày binh bố trận lạ lùng theo một hệ thống bất hợp lý để giành lấy tiền bạc. Họ phải phỏng đoán thị trường trái phiếu Mỹ theo chiều hướng nào, lên hay xuống. Các hệ thống khiến họ phải mất hàng giờ theo dõi các biểu đồ biểu diễn biến giá trái phiếu. Theo những nét mực phác họa hình mẫu – chẳng hạn một đầu và hai vai người, thì mỗi người xem có cảm nhận riêng. Người vẽ biểu đồ sẽ sử dụng thước kẻ và bút chì phác họa giá trái phiếu tương lai trên cơ sở giả thiết là các yếu tố liên quan tới tình hình đầu cơ giá lên, sự dự đoán kết quả thường là thị trường đang lên giá.

Thực tế, có một lý do để sử dụng các biểu đồ: những người khác đều đã dùng. Nếu bạn tin rằng những món tiền lớn sắp được đầu tư dựa trên cơ sở của một biểu đồ, nhưng khi nhìn vào biểu đồ đó bạn có cảm giác nó thực lặng câm, có lẽ nó sẽ còn khiến bạn đặt món tiền đặt cược và cưỡi lên đầu ngọn sóng sắp ập tới. Tuy nhiên, nhiều người trong số các nhà đầu cơ Anh và Pháp tin rằng các biểu đồ đó bao hàm những điều bí ẩn của thị trường. Họ là những nhà vẽ biểu đồ đầu tiên. Có lẽ họ đã sử dụng các biểu đồ của mình như thể chúng là bàn cầu cơ vậy. Các biểu đồ đó đang chuyện trò với họ.

Bây giờ thì tôi thừa nhận, thậm chí đối với một thằng Geek, rằng thật rắc rối khi muốn để cho các nhà đầu tư tin vào ma thuật màu trắng của họ. Nhưng người hướng dẫn dày dạn của tôi giảng giải rằng chừng nào các nhà vẽ biểu đồ còn đặt cược với tôi thì lý do dẫn tới khách hàng của tôi đánh bạc không phải là điều tôi quan tâm. Chỉ vài ngày sau khi bắt tay vào công việc mới, tôi tự thấy mình đang tán dương những lời nói của các nhà đầu tư, như: "Đêm qua tôi theo dõi mức biến động trung bình trong 10 ngày, và nó là một cái đuôi con vịt lộn ngược và con gà lôi đỏ thật hoàn hảo", "Chúng ta hãy cược trang trại ấy đi". Vào lúc này, vai trò của tôi chỉ là để la hét cổ vũ: "Ê hê! Hãy chơi nó đi!"

Với sự cần thiết phải dùng một chuyển ngữ đối với việc mà chúng tôi làm với đồng tiền của người khác, chúng tôi gọi nó là kinh doanh chênh lệch, mà thật ra nó hoàn toàn là sự ngu muội. Kinh doanh chênh lệch có nghĩa là "buôn bán không có rủi ro". Các nhà đầu tư của chúng tôi luôn luôn liều mạng, cụm từ "hành động cao

hứng" có lẽ là chính xác hơn với trách nhiệm công việc của tôi, tôi là kẻ ngu dốt và mềm yếu khi khuyên khách hàng của mình. Tôi là một dược sĩ nghiệp dư, kê đơn thuốc mà không có lấy một tấm bằng. Những người phải chịu hậu quả dĩ nhiên là khách hàng của tôi.

Tôi không thể không nhận ra rằng họ khác với khách hàng của các tay kinh doanh uy tín. Khách hàng của tôi là những nhà đầu tư nhỏ, xác định rõ mỗi nhà đầu tư quản lý chưa tới 100 triệu đô-la, mà tính theo mỗi vụ giao dịch, sẽ chỉ ủy thác một vài triệu. Ba tay kinh doanh khác trong đơn vị của tôi hầu như đang độc quyền nói chuyện với các công ty bảo hiểm, nhà quản lý quỹ và ngân hàng trung ương châu Âu (kể cả các ngân hàng Nga. Thực tế những ông hói đầu bé nhỏ ngồi trong văn phòng tại Moscow vờ tung ra những lời đồn đại trên thị trường không phải để phá hoại chủ nghĩa tư bản mà chỉ để món tiền cược của mình có thể sinh lời thôi) – những cơ sở mà nếu muốn kinh doanh họ có thể ủy thác 50-100 triệu đô-la trong một vài giây. Món tiền lớn nhất trong số được kiểm soát này có lẽ là 20 tỷ đô-la trong các quỹ có thể đầu tư.

Có một lý do tuyệt vời mà vị quản lý – người hướng dẫn dày dạn của tôi – không để cho tôi nhúng tay vào các nhà đầu tư lớn. Anh ta biết rằng kinh nghiệm non yếu như tôi rất nguy hiểm. Kế hoạch là anh ta để cho tôi thực tập với các khách hàng nhỏ, để nếu thảm họa xảy ra thì hậu quả đối với toàn bộ hoạt động kinh doanh của Salomon Brothers sẽ không đáng kể. Người ta cho rằng rất có thể tôi sẽ để sểnh mất một hoặc hai vị khách hàng. Đó cũng là một phần trong việc là một thằng Geek. Có một biểu hiện kỳ quặc khi một khách hàng phá sản. Người ta bảo hắn đã bị "hạ gục". Một khi tôi đã hiểu cách thực thi công việc của mình, một khi tôi đã thôi không hạ gục những khách hàng, thì tôi được phép cố vấn cho các nhà đầu tư lớn.

Một vài ngày sau khi tôi vừa đến, người hướng dẫn dày dạn bảo tôi hãy bắt đầu mỉm cười và quay số điện thoại. Một cuộc gọi nhạt nhẽo, như tôi đã nói, không phải là trò đùa. Tôi phát hiện ngay rằng tính cách tôi không phù hợp với việc đó, nó làm cho tôi cảm thấy như có quá nhiều cản trở khiến tôi không thể thực hiện tốt việc đó. Và khi nhìn thấy rằng tôi đã không thành công thì cuối cùng người hướng dẫn của tôi đã từ bỏ bóng ma ấy và bảo tôi gọi điện cho một người tên là Herman tại chi nhánh London thuộc một ngân hàng Áo. Điều này tiện lợi đối với tất cả mọi người. Herman muốn được Salomon Brothers bán cho bởi vì anh chỉ có một vài triệu đô để tham gia, không ai khác ở Salomon Brothers muốn bán cho Herman. Để có cái ăn thì tôi cần khách hàng.

Herman tội nghiệp không bao giờ biết được điều gì đã hạ gục anh ta. Tôi ngỏ lời mời đi ăn trưa, anh ta nhận lời. Đó là một người Đức cao, cục cằn, có giọng nói trầm trầm lạ thường và có cảm nhận bẩm sinh về hoạt động giao dịch. Anh ta cho rằng mình rất giỏi và tinh khôn. Chính công việc của tôi khiến anh ta có cảm nhận này, bởi vì càng cảm giác mình tinh khôn thì anh ta càng giao dịch mạnh, và càng giao dịch mạnh thì anh ta càng cho tôi cơ hội kinh doanh nhiều hơn. Ngân hàng của anh ta đã ủy thác cho anh ta 20 triệu đô-la.

Mặc dù láu cá thực, song Herman không hiểu thằng Geek mà anh ta gặp. Tôi giảng giải cho anh ta rằng với 20 triệu đô-la, cả hai chúng tôi có thể trở nên giàu có thế nào. Tôi nói rằng Salomon chỉ rặt những kẻ am hiểu và khôn ngoan và chúng ta sẽ khai thác nguồn ý tưởng vô tận của họ, rằng tôi rất thông thạo trong việc để có được một hoặc hai kế hoạch hành động, và rằng lời khuyên của tôi được giới đầu tư châu Âu đánh giá rất cao. Khi ăn bữa trưa xong, sau một quá trình chúng tôi nghiên cứu hàng chục đồ thị phân tích kỹ thuật về trái phiếu, bàn qua về mẫu vai đầu vai và uống hết một chai rượu vang, anh ta quyết định có thể kinh doanh với tôi. "Nhưng mà, Michael, hãy nhớ đấy," anh nhắc đến mấy lần, "chúng ta cần những ý kiến mấu chốt".

Một tay giao dịch trái phiếu công ty hào phóng đang đợi tôi, như một con vật nuôi chưa được cho ăn, khi tôi trở về văn phòng. Gã thực vui vẻ khi nghe thấy bữa ăn trưa ấy diễn ra tốt đẹp. Và như vô tình, gã cho tôi và vị khách hàng mới của tôi một ý kiến hay. Suốt ngày gã theo dõi thị trường trái phiếu châu Âu và nhận thấy rằng các trái phiếu thời hạn 30 năm của AT&T thực ra rẻ so với trái phiếu kho bạc Hoa Kỳ tiêu chuẩn thời hạn 30 năm. Người ta cho rằng thị trường trái phiếu châu Âu trị giá 650 tỷ đô-la là một trong những lý do chính đối với sự có mặt của Salomon Brothers ở nước ngoài. Trái phiếu châu Âu là trái phiếu được phát hành tại châu Âu và chủ yếu được mua bởi người châu Âu. Nhiều công ty lớn của Mỹ đã lưu hành các trái phiếu châu Âu, thường bởi vì họ có thể vay tiền của người châu Âu với mức lãi suất rẻ hơn so với người Mỹ, nhưng thỉnh thoảng mới quảng cáo tên của chúng ở nước ngoài. Với mạng lưới liên lạc của mình, Salomon là kẻ dẫn đầu trên thị trường.

Dù thế nào, tay giao dịch đó nói rằng "the Street", nghĩa là Phố Walll khác và các tay giao dịch London, đã đánh giá thấp trái phiếu AT&T. Gã biết có thể nhúng tay ở đâu đối với một số trái phiếu AT&T. Gã nói, điều mà tôi nên khuyên khách hàng mới của mình phải làm là mua trái phiếu AT&T, đồng thời bán khống các

trái phiếu kho bạc Hoa Kỳ thời hạn 30 năm. Gã giải thích rằng mánh lới ấy cốt nhằm tránh tình trạng đầu cơ giá lên hay bán khống trên thị trường trái phiếu. Thay vào đó, chúng tôi có thể đặt cược rằng trái phiếu AT&T sẽ tốt hơn trái phiếu kho bạc Hoa Kỳ. Điều đó nghe có vẻ phức tạp. Tôi muốn thận trọng và hỏi rằng liệu chiến lược đó có rủi ro không.

"Đừng lo," gã nói, "tay khách hàng của anh sẽ kiếm được tiền".

Khi tôi bảo Herman, anh ta vẫn còn ngà ngà say, anh ta nói: "Từ trước đến giờ tôi chưa bao giờ hành động táo bạo đến thế, nhưng nó có vẻ là một ý kiến hay đấy. Tôi chơi 3 triệu."

Lệnh đầu tiên của tôi. Tôi cảm thấy thật hồi hộp, gọi ngay cho tay giao dịch trái phiếu kho bạc Hoa Kỳ tại New York và bán cho anh ta một lượng trái phiếu kho bạc trị giá 3 triệu đô-la. Sau đó, tôi hét vang với tay giao dịch trái phiếu công ty ở London: "Anh có thể chơi 3 triệu đô-la các trái phiếu AT&T" và cố gắng giữ giọng thật bình thản như thể đây không phải là một thương vụ lớn đến thế, và rằng nó chỉ như mọi thương vụ khác, hay chỉ như đi dạo chơi trong công viên thôi.

Trong tất cả các văn phòng của Salomon đều có một chiếc loa được mắc theo hệ thống và luôn hò hét mời chào. Ngoài vấn đề về tiền, thành công ở Salomon có nghĩa là khi tên bạn được phát lên ầm ĩ. Giọng tay giao dịch trái phiếu AT&T vang vang: "Mike Lewis vừa mới bán 3 triệu đô-la cổ phiếu AT&T của chúng ta, một vụ giao dịch lớn, xin cảm ơn Mike rất nhiều!"

Bạn hiểu đấy, lòng tôi tràn đầy tự hào, thực rất tự hào. Song điều gì đó có vẻ hoàn toàn không vừa ý lắm. Gã nói "trái phiếu AT&T của chúng ta" nghĩa là sao? Tôi không nhận ra rằng các trái phiếu đó đã nằm trên sổ sách giao dịch của Salomon rồi. Tôi cho rằng gã đồng nghiệp của tôi đã chộp lấy chúng từ các tay giao dịch ngu dốt ở các công ty khác. Nếu các trái phiếu đó là của chúng tôi để khởi sự thì…

Dash đang liếc nhìn tôi với vẻ không tin tưởng lắm. "Anh bán các trái phiếu đó rồi sao? Tại sao?"

Tôi trả lời: "Bởi vì tay giao dịch đó nói rằng đấy là một thương vụ lớn."

"Ôi, không…" Dash ôm đầu như thể lên cơn đau. Tôi có thể thấy anh ta đang mỉm cười. Không, cười to thì đúng hơn: "Một tay giao dịch sẽ nói cái quái gì nữa?" Anh ta nói: "Hắn đã giẫm chân tại chỗ

với món này hàng tháng rồi. Nó đang bị rớt giá. Hắn đã muốn tống khứ thứ đó đến chết đi được. Đừng bảo hắn là tôi nói với anh điều này nhé, nhưng anh sẽ bị làm thịt đấy."

Tôi nói: "Tôi sẽ bị làm thịt là thế nào? Tay giao dịch đó đã hứa với tôi."

Dash lại nói: "Anh sẽ bị làm thịt, đúng rồi, bởi vì anh là một thằng Geek. Mọi thằng Geek đều được sinh ra để bị làm thịt." Có thể cho là anh ta nói theo lối bóng bẩy để xá tội cho tôi. Rồi anh ta đẩy chiếc bút của mình sang góc miệng và nhai nhai suy nghĩ, rồi bắt đầu sử dụng chiếc điện thoại như một tay nài ngựa chính cống.

Một giọng nói quen quen gọi tôi vào buổi sáng hôm sau: "Giá trái phiếu AT&T lúc này là bao nhiêu rồi?" Đúng là anh ta không còn thoải mái và tự tin nữa. Rõ ràng Herman đã được một tay giao dịch nào đó ở London làm cho sáng mắt rồi. Tất cả mọi người ở London, ngoại trừ Herman và tôi, dường như đều biết rằng Salomon Brothers nắm các trái phiếu AT&T và liền bán tống hết chúng đi. Herman có vẻ cảm nhận rằng anh ta sẽ bị làm thịt.

Tôi vẫn hy vọng, nhưng không nhiều lắm. Nhưng nếu tôi đến gặp giao dịch đó, bảo cho gã biết khách hàng mới của tôi bối rối như thế nào, bảo cho gã hay rằng việc này không báo trước điềm lành cho mối quan hệ mới của chúng tôi, cho gã thấy tôi cảm giác lạ lùng ra sao nếu gã có thể mua lại các trái phiếu AT&T từ khách hàng của tôi với cùng một giá mà hôm trước gã đã bán chúng.

Khi tôi hỏi tay giao dịch đó về giá cả, gã đáp: "Các trái phiếu này hiện không được cao giá lắm. Nhưng rồi giá sẽ lại lên thôi."

Tôi hỏi lại: "Bao nhiêu?"

"Tôi sẽ phải gọi lại cho anh về cái giá đó."

Tôi nói: "Không thể, tôi có một tay người Đức đang sôi sùng sục vì phải ôm một đống trái phiếu đó đây, tôi cần phải biết."

Tay giao dịch đó vờ xáo trộn mấy tờ giấy trông có vẻ phức tạp để nhét mấy con số vào chiếc máy Quotron. Tôi cho đây là thao tác chuẩn mực khi một khách hàng sắp bị biến thành vật hy sinh cho món hàng của Salomon. Tay giao dịch đó cố đổ lỗi cho kỹ thuật hay lỗi khách quan nào đó. Anh không thấy sao, đúng những con số ấy, tôi chẳng làm gì được cho anh nữa. Thực đau lòng rằng tay giao dịch đó đang cố lảng tránh. Một điều gì đấy rất sai lầm.

Cuối cùng gã nói: “Tôi có thể đặt giá mua các trái phiếu đó với anh là 95.”

“Anh không thể làm thế được, hôm qua anh đã bán những thứ ấy cho tôi với giá 97, thị trường thì không biến động. Các trái phiếu kho bạc đều cùng giá ấy, tôi không thể cứ nói với khách hàng rằng trái phiếu AT&T đã rơi tự do mất 2 điểm qua một đêm. Anh ta dốc túi mất 60.000 đô-la.”

Tay giao dịch nói: “Tôi đã bảo anh rằng đợt này chúng không được cao giá rồi.”

Tôi quát to: “Anh muốn nói sao?... Anh đã bịp tôi!”

Gã không còn kiên nhẫn nữa và nói: “Hãy xem, anh làm việc cho ai, cho gã đó hay cho Salomon Brothers?”

Anh làm việc cho ai? Câu hỏi đó cứ ám ảnh đám nhân viên kinh doanh. Bất cứ khi nào một tay giao dịch lừa dối một khách hàng và làm cho đám kinh doanh bực mình, hắn sẽ hỏi: “Cuối cùng thì anh làm việc cho ai?” Đoạn điệp khúc rất rõ ràng: Anh làm việc cho Salomon Brothers. Anh làm việc cho tôi. Tôi trả tiền thưởng vào cuối năm. Vậy nên hãy ngậm miệng lại, anh chỉ là một thằng Geek. Đến một chừng mực mà mọi cái trong đó đều đúng. Nhưng nếu bạn đứng lùi lại một bước và nhìn vào hoạt động kinh doanh của chúng tôi, thì đây là một thái độ thật nực cười. Một chính sách về việc bắt ép các nhà đầu tư có thể dẫn đến sự lụn bại. Nếu họ từng hiểu được, thì chúng tôi sẽ chẳng có nhà đầu tư nào, mà không có các nhà đầu tư, chúng tôi sẽ không có hoạt động kinh doanh nào hái ra tiền nữa.

Sự biện hộ duy nhất – nếu bạn có thể gọi nó là như thế – mà tôi từng nghe về chính sách của chúng tôi, đó là lời tuyên bố bất thành văn từ vị chủ tịch Tom Strauss, bản thân ông ta là một cựu nhân viên kinh doanh trái phiếu chính phủ. Tại một bữa ăn trưa với khách hàng của tôi, chẳng về vấn đề gì hay về mọi vấn đề, ông ta đã đưa ra quan điểm như thế này: “Các khách hàng có trí nhớ rất tồi.” Nếu đó là nguyên tắc chủ đạo của Salomon Brothers trong ban đặc trách về quan hệ khách hàng, thì tất cả đều rõ ràng hiển nhiên. Cứ bóp nặn họ đi, cuối cùng họ sẽ quên điều đó thôi! Đúng vậy!

Tuy nhiên, bạn phải thán phục tính ngay thẳng của Strauss. Bóp nặn khách hàng là một chuyện mà nói với họ rằng mình sắp làm lại là chuyện khác. Sự khác nhau về kiểu cách giữa tay giao dịch

trái phiếu AT&T và Strauss cũng như giữa lực hút và lực đẩy. Chẳng cái nào quan trọng đối với việc kinh doanh cả. Một điều mà khách hàng của tôi không bao giờ quên là Salomon Brothers đã cho rằng anh ta có một trí nhớ kém.

Tôi đã mắc phải sai lầm là tin tưởng một tay giao dịch Salomon Brothers. Gã đã xoáy vào sự ngu dốt của tôi và vị khách hàng đầu tiên của tôi để trút một trong những sai lầm của mình. Gã đã tự cứu lấy mình và công ty chúng tôi, 60.000 đô-la. Ngay lập tức tôi cảm thấy điên tiết và bị vỡ mộng. Nhưng điều đó không giải quyết được vấn đề. Việc than vãn sẽ khiến tôi trông giống hệt như một kẻ bị lừa phỉnh, như thể thực tế tôi đã cho rằng vị khách hàng đó sắp kiếm được tiền từ khoản trái phiếu AT&T. Còn ai có thể ngu xuẩn hơn việc tin một tay giao dịch? Điều tốt nhất tôi có thể làm là cứ giả đò với những người khác ở Salomon rằng tôi rắp tâm chơi khăm vị khách hàng đó. Mọi người sẽ lưu tâm đến chuyện đó. Nó được gọi là bội thực. Lần đầu tiên tôi bị bội thực trái phiếu. Tôi đã đánh mất tính ngây thơ của mình.

Nhưng tôi phải nói gì với Herman – tay người Đức ấy? "Đừng để việc thua lỗ 60.000 đô-la làm anh phiền muộn quá nhiều, anh có một trí nhớ kém, và anh sẽ quên chứ?... Thật đáng tiếc, tôi là tên lính mới về việc này và hãy đoán xem, ha ha ha, anh vừa mới bị chơi khăm!"

Tôi nói: "Xin chào, xin lỗi đã làm mất thì giờ quá, thực ra ở đây bận rộn!" Sau khi rà soát đủ mọi phong thái mà tôi có thể chấp nhận được, tôi vẫn không tài nào tìm được thứ gì thích hợp với tình huống đó và cố giữ vẻ tươi cười. Tôi chắc đã có một lối bộc lộ được phân nửa nụ cười một cách can đảm và phân nửa toe tét của tên ngốc. Dash đang xem trò đố chữ và cười. Giờ chuyện ấy chẳng cần thiết. Tôi giơ ngón tay giữa vào anh ta, chính tôi còn cảm thấy khó xử cho bản thân mình hơn là lo lắng cho Herman.

Tôi nói với vị khách hàng mới của mình: "Tôi vừa nói chuyện với tay giao dịch đó và hắn nói rằng các trái phiếu AT&T không thể một sớm một chiều kiếm được khoản khá, nhưng chúng sẽ sớm lên giá lại thôi."

Anh ta hỏi lại: "Giá cả bao nhiêu?"

Tôi nói và cảm giác mặt mình cau lại: "Ồ... để tôi xem... liệu chừng... khoảng... 95."

"Aaaaaaaahhhhhhhhhhhhhhhh," anh ta thét lên như bị dao

đâm, như thể anh ta không còn khả năng thể hiện rõ những cảm giác của mình nữa. Tiếng thét nguyên thủy của người Teutonic luôn thể hiện nỗi đau đớn chung của các khách hàng ưa chuộng của Salomon Brothers. Điều mà tôi không biết nhưng lại sớm hiểu ra là cả đời anh ta chưa bao giờ hình dung nổi việc mất đến 60.000 đô-la. Ngân hàng của anh ta cho anh ta quản lý 20 triệu đô-la, nhưng không cho phép thua lỗ 60.000 đô-la trong số đó. Nếu ngân hàng biết rằng anh ta thua lỗ nhiều tiền đến vậy thì họ sẽ đuổi việc anh ta. Thực tế câu chuyện về anh ta còn khủng khiếp hơn thế. Anh ta có một đứa con nhỏ, vợ lại đang mang bầu và một căn nhà mới tại London – mua theo hình thức vay trả góp. Tuy vậy về sau tôi mới biết việc này. Vào những lúc bị tác động thì mọi cách anh ta có thể làm là gây ầm ĩ đau đớn quằn quại và khiếp sợ.

"Uuuuuhhhhhhhhh," anh ta lại tiếp tục, với một giọng yếu ớt. Anh ta bắt đầu phù phù mạnh vào ống điện thoại.

Và bạn muốn biết tôi đã có cảm giác ra sao không? Có lẽ tôi đã cảm thấy có tội, dĩ nhiên vậy, song cái tội ấy không phải là cảm giác được xác định, bung ra từ bộ óc đã muốn nổ tung của tôi. Mà là cảm giác nhẹ nhõm. Tôi đã nói cho anh ta một tin tức cần phải nói và anh ta gào lên, rên rỉ. Và tất cả chỉ có như vậy, đó là những gì mà anh ta có thể làm. Gào lên rồi rên rỉ. Đó là vẻ đẹp của việc làm một tay môi giới, mà đến lúc ấy tôi mới đánh giá được. Vị khách hàng đó đã phải chịu đau đớn. Còn tôi thì không. Anh ta cũng sẽ không kiện tôi và tôi cũng chẳng bị mất việc. Trái lại, tôi là một người hùng bé nhỏ ở Salomon vì đã trút khoản thua lỗ 60.000 đô-la vào túi của kẻ khác.

Có một cách tiện lợi để nhìn vào tình huống này. Vị khách hàng của tôi không thích việc thua lỗ, nhưng nỗi mất mát ấy đúng là sai lầm của cả tôi lẫn anh ta. Theo tiếng Latinh, luật của thị trường trái phiếu là "Caveat emptor", nghĩa là "Người mua thận trọng". (Các thị trường trái phiếu chìm vào tiếng Latinh sau một vài cốc rượu Meum dictum pactum – một cụm từ tiếng Latinh khác mà tôi thường nghe, nhưng đó chỉ là một trò đùa. Nó có nghĩa là "Lời nói của tôi là lời cam kết của tôi"). Ý tôi muốn nói, anh ta không cứ phải tin tôi khi tôi nói với anh ta rằng các trái phiếu AT&T là một ý kiến hay.

Dù thế nào chăng nữa, ai bị tổn thương ngoài tay người Đức của tôi? Đó là một vấn đề quan trọng, bởi vì nó giải thích sự suy xét độc lập với những thảm họa nhìn thấy ở Salomon. Ngân hàng của tay người Đức ấy đã mất 60.000 đô-la. Do vậy, những người có cổ phần trong ngân hàng và chính phủ Áo là đối tượng bị mất thêm

một bước nữa, và người đóng thuế của Áo cũng là đối tượng bị mất. Nhưng xét tổng thể, so với tài sản quốc gia thì 60.000 đô-la là một món tiền nhỏ đến nực cười. Nói cách khác, thực khó có được lòng cảm thông đối với bất cứ ai ngoài kẻ đã thực hiện thương vụ đó. Và phần nào anh ta cũng chịu trách nhiệm.

Anh ta không nên trách tôi hoàn toàn, có lẽ tôi đã nghĩ rằng khả năng hợp lý hóa của tôi giống mọi người hơn là một thằng Geek. Nhưng ôi thôi, anh ta đã làm gì nhỉ? Vì đó là đặc quyền của khách hàng và gánh nặng của nhân viên kinh doanh trái phiếu. Và anh ta không chỉ trách tôi một lần, mà anh ta đã trách tôi đến hàng trăm lần. Vì khi đã phạm sai lầm thứ nhất, ngay lập tức sai lầm thứ hai cứ bám vào vụ ấy. Cứ mỗi buổi sáng và chiều trong suốt mấy tuần lễ sau, tôi luôn chờ đợi những cú điện thoại cay đắng mỉa mai của anh ta gọi đến trong trạng thái chết cứng. Một giọng nói cồm cộm của người Đức đầu dây bên kia: "Trái phiếu này là một ý kiến thực hay đấy, Michael. Thế anh còn sáng kiến nào nữa cho món ăn của mình không?" Thực tế là… Herman đã từ bỏ hy vọng rằng anh ta vẫn còn nguyên vẹn, anh ta cũng từ bỏ hy vọng rằng Salomon sẽ bù đắp lại khoản thua lỗ của mình, lý do duy nhất anh ta gọi điện là trút giận lên đầu tôi.

Chỉ đến khi chết, vị khách hàng của tôi và các trái phiếu của anh ta mới chia lìa được. Trái phiếu AT&T ngày càng trở nên rẻ hơn. Cuối cùng, khoảng một tháng sau khi sự việc đó xảy ra, sếp của vị khách hàng đó mới chất vấn về những hoạt động của anh ta. Trách nhiệm về khoản thua lỗ 140.000 đô-la khiến người ta bạc cả đầu, và tay người Đức của tôi đã bị đuổi việc. Bèm! Thật may mắn! Anh ta kiếm được một công việc khác, và những gì mà tôi biết được, là con cái của anh ta được chu cấp kha khá.

Quả thực đấy không phải là một sự khởi đầu thuận lợi cho nghề nghiệp của tôi. Trong vòng một tháng, tôi đã hạ gục khách hàng duy nhất và đầu tiên của tôi. Xin cảm ơn, những người như vậy có rất nhiều ở nơi này. Tất cả họ đều đáp ứng đủ hai yêu cầu để được nói chuyện với một thằng Geek, thứ nhất họ là nhà đầu tư nhỏ và thứ hai họ bị Salomon Brothers làm sợ hãi đến mức luôn tin bất cứ điều gì mà người ta nói với họ đều là lời khuyên có lợi. Tôi đã trải qua mấy tháng trời với chiếc điện thoại liên lạc tới hàng chục khách hàng ít được kỳ vọng nhất ở châu Âu. Trong số họ có một tay giao dịch bông tại Beirut, một công ty bảo hiểm Ailen thích khẩu vị của việc đầu cơ hợp đồng quyền chọn tiền tệ và một gã người Mỹ có thế lực về hoạt động kinh doanh pizza hiện sống ở Monte Carlo. Tôi đã hạ gục công ty bảo hiểm đó, lần này là trong một hành động ngu xuẩn vì không được trợ giúp bởi các tay giao

dịch. Ủy ban tín dụng Salomon Brothers bảo tôi không nên làm ăn với tay đến từ Beirut, vì sợ rằng hắn có thể hạ gục tôi trước khi tôi hạ gục hắn. Và tôi cũng đã đánh mất một khách hàng kinh doanh pizza ở Monte Carlo khi anh ta quyết định từ bỏ trái phiếu và trở về với chiếc bánh pizza, nhưng không phải trước khi anh ta truyền cho hậu thế câu nói đáng nhớ rằng "Các sòng bạc ở đây còn hắc ám hơn cả cái nghề khốn nạn của chúng ta." Điều đó quả thật là đúng.

Có lẽ cuộc chạm trán ưa thích nhất của tôi trong khoảng thời gian vài tháng đầu này là với vị đứng đầu của một hãng môi giới Anh. Con người có chút xuất chúng này trong thành phố London không biết làm sao có tên tôi và gọi điện cho tôi ở Salomon. Ông ta nói rằng ông ta muốn nghe tất cả về các hợp đồng quyền chọn và hợp đồng tương lai, vậy là tôi được mời đến thăm văn phòng của ông ta. Hãng mà ông ta quản lý là một trong hàng trăm tổ chức tài chính nhỏ ở châu Âu đang cạnh tranh với Salomon, nhưng đồng thời cũng có tiền để tham gia. Họ thường giả dạng là khách hàng có tiềm lực để lấy thông tin. Họ cho rằng Salomon Brothers biết điều gì đó mà các công ty khác không biết. Tôi có quyền từ chối cuộc gặp gỡ mà ông ta có thể sẽ sử dụng thông tin lấy được từ tôi để mở mang hoạt động kinh doanh của mình, mà chi phi do tôi chịu. Song ông ta thật sự có chút tiền của để đầu tư và tôi cũng tò mò muốn tìm hiểu về các nhà quản lý quỹ của nước Anh. Và dù sao chăng nữa, cho đến thời điểm này, những gì tôi biết về hợp đồng quyền chọn và hợp đồng tương lai là chúng dễ khiến ông ta phá sản hơn là đem lại lợi ích.

Ông ta đang ở độ tuổi trung niên, dáng đẫy đà, mặc bộ vest không được vừa vặn lắm, chân kéo lê đôi giày màu đen và đi loại tất đen mỏng, chúng khiến tôi cảm nhận như là biểu tượng của nền kinh tế Anh quốc xuống dốc lâu dài. Có những nét đặc trưng khác không hợp với địa vị của ông ta. Những nhúm tóc còn sót lại trụ tít phía sau đầu, quần áo nhàu nhĩ như thể ông ta đã mặc chúng để ngủ. Ông ta là vị sếp điều hành vài trăm người, song lại trông giống một kẻ ăn mày, hoặc một người vừa mới tỉnh dậy sau một giấc ngủ dài.

Chúng tôi ngồi trong một văn phòng ánh sáng mờ mờ và ngổn ngang. Chúng tôi nói chuyện suốt một tiếng đồng hồ. Chính xác hơn, suốt một tiếng đồng hồ ông ta nói chuyện về những sự kiện thế giới còn tôi chỉ ngồi nghe. Cuối cùng ông ta mệt phờ và gọi một chiếc xe con đưa chúng tôi đi ăn trưa. Nhưng trước khi rời văn phòng, ông ta lật mấy trang tạp chí Times, tay cầm một chiếc bút chì nhọn đầu và nói: "Tôi cần phải đặt cược." Ông ta quay số

hỏi, và theo những gì tôi hiểu, đó là tay đánh cá ngựa thuê của ông ta và đặt hai món cược – mỗi món 5 bảng Anh về cuộc đua ngựa ngày hôm đó. Khi ông ta đặt điện thoại xuống và nói: "Anh biết không, tôi coi thị trường trái phiếu như một cuộc đua ngựa mở rộng vậy." Dĩ nhiên tôi không biết, tôi luôn cảm giác rằng ông ta định gây ấn tượng với tôi. Tôi không dám nói với ông ta rằng đám dân chơi trên tầng giao dịch của tôi sẽ cười vào mặt ông ta vì cái sòng bạc chỉ cần có 5 bảng Anh để chơi. Và tôi không thể không nhớ tới lời nhận xét ác ý do một tay giao dịch dày dạn đưa ra cho một trong những cậu bạn thực tập của tôi khi chúng tôi đang trong lớp học. Cậu thực tập sinh đã cố gây ấn tượng với tay giao dịch đó và thất bại. Tay giao dịch đó nói: "Anh là minh chứng rằng một số người sinh ra để trở thành khách hàng." Sinh ra để làm khách hàng, dãy ghế sau cho rằng nó là điều buồn cười nhất mà cả ngày họ mới nghe thấy.

Dù sao chăng nữa, chúng tôi lại có thêm một bữa ăn trưa hai tiếng đồng hồ mà các văn phòng London bắt chước New York. Rồi ông ta lại nói chuyện. Tôi lại là người nghe. Ông ta nói về việc cơn bùng nổ của thị trường trái phiếu đã quá bị lạm dụng như thế nào, ông ta có cảm giác các giám đốc ngân hàng Hoa Kỳ cần cù ngu xuẩn ra làm sao, hay công ty nhỏ bé của ông ta sắp phải đối phó với các công ty lớn như Salomon đang thâm nhập thành phố London như thế nào. Ông ta phản đối ngày làm việc dài hơn 8 tiếng đồng hồ bởi vì theo ông ta thì "sau đó anh lại đến văn phòng vào buổi sáng cùng với những suy nghĩ mà anh còn bỏ lại từ đêm khuya hôm trước".

Sau một vài ly rượu, thật thông minh để ghi chú lại những điều trên lên một tờ khăn giấy. Chúng tôi gọi chai vang trắng thứ hai để nhâm nhi kèm món cá. Đến cuối bữa trưa, khi lời nói của chúng tôi đã bị méo mó, mình mẩy đỏ gay đỏ gắt, ông ta nhớ lại tại sao ông ta đã bảo tôi đến. Ông ta nói: "Chúng ta chưa có dịp thảo luận về hợp đồng quyền chọn và hợp đồng tương lai, lúc nào đó chúng ta sẽ phải bàn về chuyện này." Tuy nhiên, trước khi chuyện đó xảy ra như bao nhiêu công ty tài chính nhỏ của Anh, công ty của ông ta đã bị một ngân hàng Mỹ mua với số tiền rất lớn. Ông ta đã kịp nhảy ra đúng thời điểm và hạ xuống mặt đất một quãng ngắn với chiếc dù màu vàng. Sau đó, tôi không bao giờ nghe thấy về ông ta nữa.

Hoàn toàn mới mẻ, tươi vui. Trước đó, tôi thực hiện chuyến công vụ đầu tiên sang Paris. Khi tôi đã trốn được khỏi tầng giao dịch, tôi không còn là một thằng Greek nữa, hay ít nhất chẳng có ai cần phải biết rằng tôi là một Geek. Tôi là một nhân viên ngân hàng

đầu tư với một tài khoản chi tiêu của một nhân viên ngân hàng đầu tư. Tôi lưu lại khách sạn sang nhất tại Paris, khách sạn Bristol giá 400 đô-la một đêm. Theo tôi, đây không phải là một sự tiêu pha phung phí đặc biệt. Tất cả các nhân viên kinh doanh của Salomon đi công vụ đều ở khách sạn Bristol. Có lẽ tôi phải xin các vị thư ký của Salomon cho chỗ tạm trú rẻ tiền hơn để giảm bớt chi phí. Và khi lần đầu tiên đi qua các cửa sơn vàng của khách sạn Bristol, bước lên tầng nhà lát đá bằng cẩm thạch, lướt nhìn bức tranh phong cảnh đồng quê Pater và tấm thảm Gobelin, nhìn thấy nước tắm trong phòng tắm, tôi hân hoan thụ hưởng những gì thuộc về quyền được hưởng của tôi.

Chẳng hành động nào của tôi trong hai tháng đầu đủ lớn để có thể tạo ra một vết xước nhỏ dưới đáy của Salomon Brothers, nhưng mọi điều đều rất thú vị. Tôi cho rằng điều quan trọng hơn các kết quả trước mắt là kiến thức của tôi. Suốt mấy tháng đầu tôi có cảm giác mình là một kẻ bất tài. Tôi liên tục hạ gục mọi người. Tôi chẳng biết điều gì cả. Tôi chưa bao giờ quản lý tiền. Tôi chưa bao giờ kiếm được đồng tiền thật sự nào. Thậm chí tôi không hề biết những ai đã kiếm ra tiền thật sự ngoài một vài người thừa kế. Vậy mà tôi tự thủ vai một chuyên gia tầm cỡ về những vấn đề tài chính. Tôi đang nói cho mọi người biết phải làm gì với hàng triệu đô-la khi sự rắc rối tài chính lớn nhất mà tôi từng làm là rút khống 325 đô-la trong tài khoản gửi của tôi ở ngân hàng Chase Manhattan. Điều duy nhất cứu tôi từ cuộc gặp này đến cuộc gặp nọ trong những ngày đầu tại Salomon là ở chỗ những người mà tôi đã kinh doanh cùng còn dốt hơn tôi. London là – hay từng là nơi ẩn náu tuyệt vời cho những kẻ phá hoại.

Chỉ là vấn đề thời gian trước khi tôi tự đẩy mình vào cảnh bối rối ghê gớm. Tôi cố tìm hiểu thêm và tìm cách cố giữ khỏi bị làm bẽ mặt. Như Dash đã vui lòng cho tôi biết, tôi là người dễ bị gây ấn tượng và đó là một điểm yếu khi rơi vào tay của các tay giao dịch xảo trá. Nhưng trong quá trình tôi tự đào tạo chính mình, điểm yếu đó lại chứng tỏ một sức mạnh. Tôi có khả năng bắt chước, nó khiến tôi có thể thâm nhập vào bên trong bộ não của một kẻ khác. Để học phương pháp tạo ra sự huyên náo về tiền bạc, tôi nghiên cứu hai tay kinh doanh giỏi nhất của Salomon mà mình biết: Dash Riprock, và một người trên tầng 41 của Salomon đóng tại New York mà tôi sẽ gọi theo yêu cầu của anh ta là Alexander. Việc đào tạo của tôi có nghĩa là tiếp thu và tổng hợp những thái độ và kỹ năng của họ. Thật may mắn cho tôi, hóa ra họ là hai trong số những tay kinh doanh trái phiếu giỏi nhất ngành.

Cá nhân Dash và Alexander rất đối lập nhau, việc lựa chọn đưa ra

bút danh riêng và những kỹ năng riêng của họ cũng khác nhau. Dash làm những việc mà các tay kinh doanh làm, nhưng chỉ có tốt hơn. Anh ta luôn chạm mũi sát màn hình màu xanh hiển thị thị trường về trái phiếu chính phủ Hoa Kỳ đang được giao dịch và tìm kiếm sự chênh lệch nhỏ về giá cả. Đối với bất cứ ai ngoài những kẻ sinh ra để kinh doanh trái phiếu (họ vẫn tồn tại), thì công việc thường ngày hết sức buồn tẻ. Có vài trăm loại trái phiếu chính phủ Hoa Kỳ khác nhau, xếp theo kỳ hạn phải thanh toán từ một vài tháng đến 30 năm. Dash biết giá của chúng sẽ là bao nhiêu, nhà đầu tư lớn nào có trái phiếu nào và ai là đối tượng yếu thế trong thị trường. Nếu giá chênh khoảng 0,125% thì anh ta sẽ lôi theo đến nửa chục nhà đầu tư tổ chức vào một thương vụ để kiếm khoản 0,125% đó. Anh ta gọi đó là "nips for blips", blips là con số màu xanh thể hiện giá trái phiếu nhấp nháy trên màn hình. Tôi chưa bao giờ hiểu được blip nghĩa là gì, nhưng khái niệm đó là một kiểu chơi chữ thể hiện một số khách hàng đang gia tăng của Dash ở Nhật Bản. Sẽ có 10 tỷ đô-la truyền qua chiếc điện thoại của anh ta mỗi năm, bắt đầu từ chính phủ Hoa Kỳ và kết thúc tại Nhật Bản. Dash đang thực hiện một hành động yêu nước để bù đắp sự thâm hụt mậu dịch của Hoa Kỳ. Salomon lấy một phần tí xíu trong mỗi thương vụ. Dash hy vọng cuối mỗi năm sẽ được trả một phần cắt tí xíu trong phần bánh tí xíu của Salomon.

Alexander quả thật độc nhất vô nhị, một người gần giống nhất với chúa tể của các thị trường, không có những người thật sự như vậy. Anh mới 27 tuổi, hơn tôi hai tuổi. Và khi tôi đến, anh đã làm tại Salomon Brothers được hai năm. Anh vươn lên bằng việc giao dịch một danh mục chứng khoán, kiếm được một món lãi vớ bở trên thị trường chứng khoán ngay khi đang học lớp 7. Năm 19 tuổi, Alexander thua lỗ tới 97.000 đô-la về hợp đồng tương lai trái phiếu kho bạc Hoa Kỳ, nói cách khác, anh không phải là một người bình thường. Một khi học được cách cưỡi trên lợi nhuận và cắt lỗ, anh không bao giờ nhìn lại nữa. Những gì thua lỗ trong trái phiếu kho bạc lập tức được bù lại bằng số lãi hơn gấp vài lần trong hợp đồng tương lai về vàng.

Alexander biết cách khai thác thị trường tài chính của thế giới. Hơn thế nữa, là một nhân viên kinh doanh, anh có thể phát ngôn như thể anh biết cách khai thác thị trường tài chính thế giới, đồng thời biết có thể ảnh hưởng tới những gã trai khác trong cái thế giới nhỏ bé của chúng tôi – giống như mỹ nhân ngư quyến rũ những anh chàng thủy thủ. Trong vòng mấy tháng sau khi chuyển từ London lên tầng 41 tại New York, anh đã được một nhóm giám đốc điều hành phát hiện – những người muốn biết phải làm gì với tiền riêng của mình. Bạn cứ nghĩ rằng loại người

này hoàn toàn có thể thoải mái đưa ra các quyết định đầu tư cho riêng mình, nhưng không phải vậy. Mỗi ngày họ lại phải hỏi xin lời khuyên của Alexander. Tuy nhiên, để có được lời khuyên ấy, họ phải xếp hàng sau các khách hàng của Alexander và tôi. Alexander là một tay kinh doanh, nhưng giống như tất cả những tay kinh doanh giỏi nhất, anh có bản năng của một tay giao dịch. Xét mọi ý định và mục đích, anh là một tay giao dịch. Đơn giản là khách hàng và cả các ông chủ của anh đều làm đúng theo những gì mà anh bảo họ.

Alexander có một "tài sản" riêng đối với việc diễn giải những sự kiện quanh mình. Khía cạnh ấn tượng nhất về điều này là tốc độ của nó. Khi tin tức phát ra, anh dường như đã có phương án đối ứng. Anh hoàn toàn tin tưởng vào sự nhạy cảm của mình. Nếu anh có một sai lầm thì đó chính là anh thiếu khả năng để thẩm định những phản ứng tức thì của mình. Anh nhìn thị trường như một tấm vải dệt. Nếu kéo mạnh một sợi nhỏ trong tấm vải dệt thì những sợi khác cũng phải chuyển động theo. Do vậy anh giao dịch với tất cả các thị trường: thị trường trái phiếu, tiền tệ và cổ phiếu của Pháp , Đức, Mỹ, Nhật Bản, Canada và Anh, các thị trường về dầu lửa, kim loại quý hiếm và mọi hàng hóa – tất cả đều khiến anh quan tâm.

Điều may mắn nhất đến với tôi trong suốt quãng thời gian ở Salomon Brothers là có Alexander và được anh tin cậy. Chúng tôi gặp nhau khi tôi thay thế anh tại London. Khoảng hai năm trước khi tôi đến, anh làm việc cho Stu Willicker và bên cạnh Dash Riprock. Khi chúng tôi gặp nhau, anh chuẩn bị trở về New York, trở thành nhân viên kinh doanh trái phiếu trên tầng 41. Không còn lý do nào nữa để anh chăm sóc tôi. Ngoại trừ việc anh nhờ tôi buôn lậu một lượng lớn chè xoài từ Paris sang cho anh, đối với anh không có gì trong vụ đó cả. Nó là hành động thực thụ không tư lợi, tôi kể ra chuyện này chỉ bởi vì vào thời điểm ấy thì chuyện này quả thật không thể nào tưởng tượng nổi. Cứ như thể anh đã mua các cổ phần trong tương lai của tôi và quyết tâm tìm cách thức đẩy việc đầu tư này trôi chảy. Mỗi ngày ít nhất chúng tôi nói chuyện ba lần và thường tới 20 lần. Các cuộc nói chuyện trong suốt mấy tháng đầu chủ yếu là anh nói và tôi đặt câu hỏi.

Công việc của tôi là học hỏi lối tư duy và cách nói năng như thứ hái ra tiền. Thêm nữa, lối tư duy và cách nói năng giống Alexander là điều tốt nhất để trở thành tài năng thật sự, thứ mà tôi không có. Do vậy tôi lắng nghe người thầy uyên thâm đó và nhắc lại những điều nghe được giống như cách học võ Kung fu. Nó gợi tôi nhớ tới việc học ngoại ngữ. Thoạt đầu mọi thứ dường

như lạ lẫm. Rồi một ngày, bạn tự mình tư duy theo ngôn ngữ ấy. Bỗng nhiên bạn có thể sử dụng những từ ngữ mà bạn chưa bao giờ nghĩ rằng mình biết. Cuối cùng bạn nằm mơ cũng bằng ngôn ngữ ấy. Lúc này có vẻ thật kỳ quặc khi mơ mộng về những phương án kiếm tiền. Nhưng nó dường như không ghê gớm khác thường lắm khi vào một buổi sáng nọ, tôi thức dậy và nghĩ rằng có một khoản chênh lệch giá đáng kể trong các hợp đồng tương lai của Nhật. Buổi sáng hôm ấy tôi nhìn thị trường Nhật và thấy rằng nó quả thật đúng như vậy, và băn khoăn tại sao tôi lại nằm mơ thấy điều đó, bởi tôi không thể nào nhớ nổi mình từng nói về đề tài đó hay chưa. Có lẽ với bạn thật vô nghĩa, song đấy lại là một ngôn ngữ thứ hai đối với tôi.

Nhiều vụ giao dịch mà Alexnder gợi ý nên thực hiện đều theo một trong hai hình thức sau đây. Thứ nhất, khi tất cả các nhà đầu tư đang cùng làm một thứ, anh lại tích cực tìm cách làm trái lại. Theo ngôn từ của những tay môi giới chứng khoán thì đó được gọi là người đi ngược trào lưu. Mọi người đều muốn làm loại người này, nhưng không ai có thể trở thành, vì một lý do đáng buồn là phần lớn các nhà đầu tư sợ mình trông có vẻ ngu xuẩn. Các nhà đầu tư không sợ mất tiền nhiều bằng tình trạng cô độc, tôi muốn nói là việc đánh liều với những rủi ro mà người khác né tránh. Khi chỉ bản thân họ làm mất tiền, họ không có cớ nào để ngụy biện cho sai lầm của mình, và hầu hết các nhà đầu tư – cũng như hầu hết mọi người, đều cần những nguyên do để bào chữa. Thật lạ lùng, họ sẵn sàng vui vẻ đứng trên mép vách núi đá miễn là có vài nghìn người khác cùng tham gia. Nhưng khi mọi người cho rằng một thị trường đang trong tình trạng tồi tệ, ngay cho dù những vấn đề khó khăn đó chỉ mang tính ảo tưởng chăng nữa, thì nhiều nhà đầu tư lại nhảy ra.

Một ví dụ thú vị cho việc này là cuộc khủng hoảng tại U.S. Farm Credit Corporation. Có lúc dường như nó sẽ phá sản. Các nhà đầu tư chạy tán loạn khỏi các trái phiếu của Farm Credit vì họ đã được cảnh báo có khả năng xảy ra tai họa, họ không thể để nguy cơ ấy làm ảnh hưởng tới tiếng tăm của mình. Trong một thời đại mà sự thất bại không được phép xảy ra, khi chính phủ Hoa Kỳ đã cứu vớt nhiều công ty vì lợi ích quốc gia, như Chrysler và Continental Illinois Bank, không có lẽ gì mà chính phủ lại cho phép ngân hàng Farm Credit đó phá sản. Ý định không cứu vớt một tổ chức tài chính có số vốn tới 80 tỷ đô-la cho những nông dân bị khốn đốn của Mỹ vay tiền là ngu xuẩn. Các nhà đầu tư tổ chức hiểu điều này, đó là vấn đề cốt lõi. Những người bán trái phiếu Farm Credit thấp hơn giá trị thực của chúng không hẳn là ngu dốt. Đơn giản họ không thể để người khác thấy mình đang nắm các trái phiếu ấy. Vì

Alexander không bị vẻ ngoài trói buộc nên anh đã tìm cách khai thác những người nào như vậy. (Mặt trái trong việc đóng vai trò này của anh là khá xấu, bạn bắt đầu cho rằng mọi người khác đều ngu dốt).

Đối với suy nghĩ của Alexander, hình thức thứ hai là trong trường hợp có trục trặc lớn, chẳng hạn như thị trường chứng khoán sụp đổ, thiên tai, hiệp định sản xuất của khối OPEC (tổ chức các nước xuất khẩu dầu lửa) bị phá vỡ, anh sẽ bỏ qua sự tập trung đầu tiên vào lợi ích của nhà đầu tư và tìm hiểu những tác động thứ hai và thứ ba.

Hẳn bạn còn nhớ Chernobyl chứ? Khi có tin tức phát ra rằng lò phản ứng hạt nhân của Liên Xô nổ, Alexander đã gọi điện ngay. Chỉ vài phút trước đó, thảm họa được xác định đang nhấp nháy trên những chiếc máy Quotron của chúng tôi, vậy mà Alexander vừa mua xong một lượng tương đương hai chiếc tàu lớn dầu thô rồi. Sự tập trung chú ý của các nhà đầu tư là về thị trường chứng khoán New York, anh nói, đặc biệt đối với bất cứ công ty nào liên quan đến năng lượng hạt nhân. Cổ phần của các công ty đó đang rơi thẳng đứng. Theo Alexander, đừng để ý đến điều đó, anh vừa mới mua hợp đồng tương lai dầu thô nhân danh các khách hàng của mình. Ngay lập tức, suy nghĩ trong đầu anh là: cung cấp năng lượng hạt nhân sẽ ít hơn, nhu cầu về dầu lửa sẽ nhiều hơn và anh đã đúng. Các nhà đầu tư của anh kiếm được một món lớn, còn các nhà đầu tư của tôi kiếm được món nhỏ. Mấy phút sau khi tôi thuyết phục một số khách hàng mua dầu lửa thì Alexander gọi điện lại.

“Mua khoai tây đi,” anh nói, “Phải biến đây!”, rồi anh treo máy.

Tất nhiên, một đám mây bụi phóng xạ nguyên tử sẽ đe dọa việc cấp thoát nước và thực phẩm châu Âu, kể cả vụ mùa khoai tây, do vậy các sản phẩm của Mỹ không bị nhiễm xạ sẽ lên giá mạnh. Có lẽ chỉ có một số ít người chứ không phải những nông dân trồng khoai tây nghĩ tới giá khoai tây tại Mỹ sau mấy phút xảy ra vụ nổ lò phản ứng hạt nhân tại Liên Xô, nhưng tôi chưa bao giờ gặp họ cả.

Nhưng Chernobyl và dầu lửa là một ví dụ so sánh khá trực tiếp. Có một trò mà chúng tôi chơi được gọi là “Nếu rủi như?”. Tất cả mọi biến cố phức tạp có thể được đưa ra thành “Nếu rủi như?”. Chẳng hạn, hãy tưởng tượng bạn là một nhà đầu tư tổ chức đang quản lý vài tỷ đô-la. Hãy đoán điều gì sẽ xảy ra nếu có một vụ động đất lớn tại Tokyo. Tokyo bị biến thành đống gạch vụn. Các nhà đầu tư tại

Nhật hoảng sợ. Họ đang bán đồng yên và cố đưa tiền của mình ra khỏi thị trường chứng khoán Nhật. Bạn sẽ làm gì?

Bây giờ, trên phương diện hình thức thứ nhất, những gì mà Alexander sẽ làm là đổ tiền vào Nhật theo giả thiết rằng vì mọi người đang cố đưa tiền ra, chắc phải có một số món hời nào đó. Anh sẽ mua một số loại chứng khoán tại Nhật mà đối với những người khác có vẻ ít hợp thời nhất. Đầu tiên là cổ phần của các công ty bảo hiểm Nhật. Cả thế giới có thể cho rằng các công ty bảo hiểm bình thường hay phải chịu rủi ro lớn. Tuy nhiên, trên thực tế rủi ro loại này chỉ ảnh hưởng tới các công ty bảo hiểm phương Tây và các công ty chuyên bảo hiểm động đất của Nhật đã mất hết phí bảo hiểm từ hàng chục năm nay, bởi vậy cổ phiếu của các công ty bảo hiểm bình thường sẽ trở nên rẻ.

Vậy là Alexander mua trái phiếu chính phủ Nhật Bản trị giá 200 triệu đô-la. Với nền kinh tế trong tình trạng hoảng loạn tạm thời, chính phủ sẽ hạ thấp lãi suất để khuyến khích tái xây dựng và chỉ việc ra lệnh các ngân hàng cho vay theo lãi suất đó. Như thường lệ, các ngân hàng Nhật sẽ tuân theo yêu cầu của chính phủ. Lãi suất thấp có nghĩa là giá trái phiếu tăng cao.

Hơn nữa, cơn hoảng loạn trong thời gian ngắn sẽ bị lu mờ khi Nhật gọi vốn dài hạn về nước. Các công ty Nhật có nguồn tài chính đầu tư vô cùng to lớn ở châu Âu và Hoa Kỳ. Dần dần, họ sẽ rút vốn đó ra và chuyển về nước, hàn gắn những vết thương của họ, sửa chữa nhà máy và bảo vệ cổ phiếu của họ. Điều đó sẽ có nghĩa thế nào?

Đối với Alexander, điều đó có nghĩa là mua đồng yên. Người Nhật sẽ mua đồng yên và bán đồng đô-la, đồng frăng, đồng mác Đức và đồng bảng Anh để làm điều đó. Đồng Yên sẽ lên giá, không chỉ vì người Nhật đang mua nó mà còn vì các nhà đầu cơ nước ngoài cuối cùng sẽ thấy người Nhật đang mua và họ sẽ đổ xô nhảy vào cùng tham gia. Nếu đồng yên đột ngột sụt giá sau trận động đất thì nó sẽ cổ vũ thêm cho Alexander, người luôn tìm cách để làm điều không mong đợi, rằng quan điểm của anh là một quan điểm có lợi. Mặt khác nếu đồng yên lên, anh có thể bán nó.

Mỗi ngày Alexander gọi điện và giải thích một điều gì đó mới mẻ. Sau vài tháng vật lộn tôi bắt đầu nắm được vấn đề. Khi Alexander treo máy, tôi lại gọi điện cho ba hay bốn nhà đầu tư và đơn thuần lặp lại như con vẹt những điều mà Alexander vừa nói. Họ sẽ nghĩ đến tôi, nếu không phải thiên tài thì ít nhất cũng phải xuất sắc. Căn cứ vào những điều tôi nói cho họ, họ đầu tư theo cách ấy. Họ

kiếm được những món lãi hậu hĩnh, giống như các nhà đầu tư mà Alexander khuyên. Họ tiếp tục gọi điện lại cho tôi. Chẳng bao lâu sau, họ không còn nói với bất cứ ai ngoài tôi, thực hiện đúng theo những gì mà tôi, có nghĩa là Alexander, bảo họ làm. Điều này sớm chứng tỏ là vô vùng giá trị.

Trong khi Alexander dạy cho tôi có một thái độ nhìn nhận về thị trường thì Dash cho tôi thấy phong cách. Phần nhiều thời gian của tôi dành cho việc sử dụng điện thoại đúng phong cách, tôi muốn nói là kỹ xảo chào hàng qua điện thoại. Dash có rất nhiều kỹ xảo qua điện thoại. Khi anh ta gọi nói chuyện xã hội với khách hàng thì ngồi thẳng, còn khi gọi điện chào bán thì ngồi gập người xuống, đầu ở dưới gầm bàn. Anh ta sử dụng khoảng trống bên dưới chiếc bàn như một phòng điện thoại công cộng cách âm. Anh ta bắt đầu dùng cách kín đáo này từ thuở còn là một thằng Geek, khi anh ta không muốn đám kinh doanh dày dạn xung quanh nghe lỏm được những điều ngu xuẩn mà anh ta đang nói với khách hàng của mình.

Bây giờ thì chuyện đó đã trở thành thói quen. Tôi có thể nói khi nào Dash sắp bán một vài trăm triệu đô-la trái phiếu chính phủ, vì lúc đó nửa người trên của anh ta trông sẽ như con dao xếp trong chiếc ghế, ngực áp vào đùi, đầu rúc vào trong buồng cách âm đấy. Ngay trước khi hoàn thành vụ giao dịch đó, anh ta dùng một ngón tay của bàn tay rảnh rỗi còn lại bịt lỗ tai và nói thật nhanh với giọng trầm trầm nhỏ nhỏ. (Một trong những khách hàng của anh ta đặt cho anh ta biệt danh là Dash "Thì thầm"). Rồi đột nhiên, anh ta bật lên, ấn vào cái nút tạm cắt âm trên ống nghe và thét lớn: "Hê, New York… New York... Giải quyết xong rồi… từ tháng Mười 92 đến tháng Chín 93, một trăm trên một trăm mười… Ừ… một trăm triệu trên một trăm mười triệu." Bất cứ lúc nào anh ta chui ra khỏi chỗ ẩn náu đó mà không bán được trái phiếu thì tôi hiểu rằng anh ta vừa nói chuyện với bà mẹ. Nói chuyện với bà mẹ không phải là điều hay ho trên tầng giao dịch.

Tôi học điệu bộ di chuyển của Dash trên điện thoại và ở tầng giao dịch như một đứa bé bị nhiễm thói cầu kỳ của một bà mẹ. Tôi không có mốc nào khác để so sánh nữa. Tôi sớm thấy chính mình rồi cũng trông như con dao xếp trong chiếc ghế, nhai bút chì ở góc miệng, ngón tay nút tai, nói chuyện quá nhanh và khẽ khiến khách hàng không theo nổi, nhìn chung trông tôi giống hệt Dash. Thực tế đó là một hiện tượng diễn ra khắp tầng giao dịch khi càng ngày càng có nhiều thằng Geek hơn: các toán nhỏ gồm những người không có kinh nghiệm bắt chước những nhân vật thành công nhất. Khi bộ phận chúng tôi tăng từ 5 lên 10 người, nó càng

ngày càng giống Dash Riprock.

Dash là Dash, Alexander là Alexander. Tôi là đồ dởm, một sự kết hợp những nét mà tôi cảm thấy đúng là thuộc cả hai nhân vật này. Và lời tôi muốn biện hộ, chỉ có thể nói rằng tôi đúng là một đồ dởm rất ngon lành. Rằng tôi cũng có một phẩm chất hữu ích mà không ai trong hai giáo viên của tôi có được: độc lập khỏi công việc và công ty. Tôi cho rằng nó xuất phát từ việc kiếm được chỗ làm nhờ một người gây quỹ ở Cung điện St. James hoặc có lẽ từ việc có một nguồn thu nhập khác (khi đang ở Salomon Brothers, tôi còn là một nhà báo vào ban đêm và những ngày nghỉ cuối tuần). Dù thế nào thì nó cũng hết sức hữu ích trong nghề nghiệp non trẻ của tôi, bởi nó khiến tôi không bị sợ hãi. Lợi thế của tôi cũng giống như sự liều lĩnh táo bạo của một người khi đang lái một chiếc xe thuê trên đường phố tắc nghẽn. Điều tồi tệ nhất có thể xảy ra chỉ là bị mất chiếc xe thuê mà thôi, và mặc dù tôi không săn đón số phận đó, nhưng suy nghĩ về tình huống mất việc không khiến tôi lo lắng nhiều bằng "những kẻ bị tù chung thân" như Dash Riprock. Không thể nói rằng tôi không thận trọng, tôi hết sức cẩn thận. Tôi cố gắng hơn hầu hết mọi người và do vậy đạt được sự hài lòng. Nhưng tôi sẵn sàng liều lĩnh nhiều hơn nếu tôi đã cảm thấy sự độc lập về nghề nghiệp. Chẳng hạn, tôi sẵn sàng không tuân lệnh cấp trên của mình, điều đó khiến họ ngạc nhiên và nhanh chóng để ý đến tôi hơn so với khi tôi là một tên lính ngoan ngoãn tuân lệnh.

Nhờ định hướng của Dash và Alexander, tôi được trang bị các phương pháp kiếm tiền hợp lý, một giọng chào hàng thuyết phục, một vẻ ngoài đúng phong cách của tầng giao dịch, công việc tiến triển nhanh chóng – nếu không nói là rất trôi chảy. Một số nhà đầu tư nhỏ đến chỗ tôi theo cách giống tay người Đức không may mắn trước đây. Tôi đã có thể thuyết phục họ nên vay những món tiền lớn và hãy đầu cơ.

Với mọi âm điệu ầm ĩ mà người ta nói về sự nguy hiểm của trái phiếu thứ cấp và việc đòn bẩy tài chính quá cao của nền công nghiệp Hoa Kỳ, một điều kỳ lạ là người ta không chú ý nhiều tới sự đòn bẩy hàng ngày diễn ra trong phạm vi danh mục đầu tư của các nhà đầu tư. Chẳng hạn, tôi muốn khách hàng mua trái phiếu AT&T với trị giá 30 triệu đô-la. Cho dù vị khách hàng đó không có tiền mặt, anh ta có thể dùng trái phiếu AT&T để thế chấp và vay tiền của Salomon Brothers rồi mua chính các trái phiếu ấy. Chúng tôi là một sòng bạc với đủ mọi dịch vụ – thậm chí một khách hàng không cần đến tiền để đánh bạc trong ngôi nhà của chúng tôi. Điều này có nghĩa rằng thậm chí những khách hàng với món tiền

nhỏ cũng có thể được chấp nhận để tiến hành các thương vụ lớn. Vì tôi chưa có các nhà đầu tư lớn muốn làm ăn lớn và tên tôi chưa được réo rắt trên sàn giao dịch, tôi đã phải trở nên thành thạo với trò đòn bẫy hóa.

Thành công nối tiếp thành công. Rất nhanh chóng, ban quản trị Salomon hướng tôi đến khách hàng của các tay kinh doanh khác, hy vọng rằng với khách hàng lớn hơn, tôi có thể thực hiện những thương vụ khổng lồ. Đến tháng 6 năm 1986, sáu tháng sau khi bước vào nghề kinh doanh, tôi đã được kết nối tới vũng tiền lớn nhất châu Âu. Ở đầu dây điện thoại bên kia, vào lúc đỉnh điểm của tôi (khi tôi rời Salomon), các nhà đầu tư này đang quản lý khoảng 50 tỷ đô-la. Họ nhanh, nhạy cảm, linh hoạt và giàu có. Tôi đã dựng được sòng bạc nhỏ với đầy đủ dịch vụ của riêng mình và hoạt động rất sôi nổi; vào thời điểm tốt đẹp nhất, nó kiếm được khoảng 10 triệu đô-la/năm trong doanh thu không có rủi ro cho Salomon Brothers. Người ta bảo chúng tôi rằng mỗi một ghế trên tầng giao dịch đáng giá 600.000 đô-la. Nếu điều đó đúng, thì hoạt động kinh doanh độc lập của tôi đang sinh lãi hơn 9 triệu đô-la/năm. Dần dần tôi không còn băn khoăn về việc tôi sẽ kinh doanh ra sao vì tôi đang kiếm nhiều hơn số tiền lương tôi được trả.

Tôi sớm có được khách hàng tại London, Paris, Geneva, Zurich, Monte Carlo, Madrid, Sydney, Minneapolis và Palm Beach. Trong giới Salomon Brothers, người ta cho rằng tôi đang nói chuyện với những đồng tiền khôn khéo nhất trên thị trường, nếu không tính tới các nhà quản lý quỹ ở New York. Với một ý tưởng quay vòng đồng tiền tốt, tôi có thể luôn luôn luân chuyển nửa tỷ đô-la, chẳng hạn bằng cách chuyển nó ra khỏi thị trường chứng khoán Mỹ và đổ vào thị trường trái phiếu Đức. Về dài hạn, không nghi ngờ gì, các thị trường đều sẽ tuân theo các quy luật kinh tế căn bản. Nếu Mỹ cứ để thâm hụt mậu dịch kéo dài thì đồng đô-la cuối cùng sẽ tụt giá, nhưng về ngắn hạn đồng đô-la chuyển động kém hợp lý hơn. Nỗi sợ hãi và, trong chừng mực nào đó, cùng lòng tham lam là những thứ làm cho đồng tiền xoay chuyển. Khi theo dõi dòng tiền, tôi bắt đầu phải suy đoán trước vòng quay tiếp theo của nó và quản lý một số trong khoản 50 tỷ đô-la của tôi trước ngọn sóng sắp tới.

Tóm lại, tôi đang làm ăn rất khá. Tôi không còn cảm giác như một thằng Geek nữa khi các tay giao dịch Salomon bắt đầu hỏi xin lời khuyên. Vào thời gian đó, giữa năm 1986, do may mắn nhiều hơn là tài năng, tôi đã trút khỏi cái xác của một thằng Geek. Tôi trở thành nhân viên kinh doanh chính thức và bình thường của Salomon. Không có sự kiện nào đánh dấu sự thay đổi ấy. Tôi hiểu

rằng tôi không còn là một thằng Geek nữa chỉ bởi vì mọi người không còn gọi tôi là "thằng Geek" và bắt đầu thay vào đó là Michael, tôi thích vậy hơn. Dù sao chăng nữa, vẫn có sự khác biệt giữa chuyện này với chuyện được gọi là một Big Swinging Dick. Tôi thì không phải là một Big Swinging Dick. Cuộc hành trình từ một thằng Geek vô dụng đến Michael mất khoảng sáu tháng trời. Còn cuộc hành trình từ Michael đến Big Swinging Dick gần như xảy ra ngay sau đó và thực hiện chỉ qua một giao dịch mà thôi.

Có một hiện tượng được biết đến ở Salomon Brothers gọi là ưu tiên. Một ưu tiên nghĩa là một số lượng khổng lồ các trái phiếu và cổ phiếu phải được bán đi bởi vì hoặc bán chúng sẽ làm cho chúng tôi giàu hơn hoặc không bán chúng sẽ khiến chúng tôi nghèo đi. Chẳng hạn, khi Texaco đang trên bờ phá sản, Salomon Brothers sở hữu các trái phiếu của công ty này với trị giá khoảng 100 triệu đô-la. Có một mối nguy hiểm thật sự là các trái phiếu này sẽ trở thành vô giá trị. Trừ phi được bán cho khách hàng, nếu không chúng sẽ là một khoản lỗ nặng đối với Salomon. Tất nhiên khi bán cho khách hàng thì khách hàng sẽ lỗ nặng. Người ta đã quyết định rằng đó là cách tốt nhất phải làm đối với các trái phiếu Texaco, vì thế nó trở nên được ưu tiên trong lực lượng kinh doanh của Salomon.

Một trong những ưu tiên lớn nhất trong thời gian tôi ở Salomon là các trái phiếu trị giá 86 triệu đô-la của một công ty phát triển bất động sản tên là Olympia & York. Từ giữa tháng 3 đến giữa tháng 6 năm 1986, các Big Swinging Dick trong hệ thống Salomon Brothers đã làm hết sức mình để bán các trái phiếu này và thất bại. Sự thất bại của chúng tôi đã khiến mọi người sửng sốt, từ vị chủ tịch Tom Strauss đến thằng Geek thấp hèn nhất tại London.

Một hôm Alexander và tôi nói chuyện với nhau qua điện thoại. Anh đang cố gắng bán các trái phiếu O&Y và rồi thất bại. Song anh lại rất tin rằng chúng vẫn có giá trị. Các trái phiếu O&Y là một ưu tiên bất thường vì không phải chúng được sở hữu bởi một tay giao dịch của Salomon Brothers, mà bởi một nhà đầu tư lớn người Ả-rập – người đã bỏ qua bản danh sách đen và giao dịch với chúng tôi. Tay Ả-rập đó đang muốn bán các cổ phiếu O&Y một cách tuyệt vọng, song lại không biết rõ về chúng lắm, và có lẽ sẽ phải bán chúng với giá rẻ.

Thứ hai là, quan điểm về trái phiếu thường dễ bị thay đổi, mà thực chất lý do cũng chẳng quan trọng hơn quan điểm về chiều dài của những chiếc váy đàn bà. Đơn giản bởi vì lúc này không ai muốn các trái phiếu O&Y, nhưng không có nghĩa rằng ba tháng sau lại

chẳng ai cần chúng. Các trái phiếu O&Y là một trường hợp đặc biệt, vì chúng được thế chấp bởi một tòa nhà chọc trời ở Manhattan, thuộc sở hữu của O&Y, chứ không phải bằng uy tín của công ty đó. Nhiều nhà đầu tư tổ chức không có đủ chuyên môn để định giá giá trị bất động sản. Nhưng khi ngày càng có thêm nhiều trái phiếu được thế chấp bởi bất động sản thì các nhà đầu tư không ngừng tìm hiểu chúng.

Tất nhiên Salomon Brothers có thể mua các trái phiếu Olumpia & York cho chính mình. Nhưng Salomon không phải là một nhà đầu tư dài hạn và ý nghĩ có 86 triệu đô-la luôn nằm trên sổ sách hàng tháng, thậm chí hàng năm nếu trường hợp xấu nhất xảy ra và chẳng ai mua trái phiếu đó của chúng tôi, đã không làm cho ban quản trị của chúng tôi thích thú. Do vậy, đám nhân viên kinh doanh chúng tôi lùng sục tìm kiếm người mua, và lợi tức rất cao. Nhà đầu tư Ả-rập đó đã chào mua một khối lượng lớn trái phiếu khác với chúng tôi khi nào chúng tôi giải thoát cho ông ta khỏi trái phiếu O&Y. Sự kết hợp đó và việc chuyển được khoản trái phiếu O&Y từ tay Ả-rập sang một người chủ khác có thể mang lại lãi thực cho công ty tới 2 triệu đô-la.

Lúc này chẳng có ai mà tôi tin tưởng hoàn toàn như cách tôi tin Alexander, vì vậy tôi quyết định chia sẻ điều bí mật của tôi với anh, đó là tôi biết một người sẽ mua các trái phiếu O&Y. Tôi đã biết cách bán các trái phiếu O&Y, nhưng do còn ám ảnh bởi các trái phiếu AT&T, tôi vẫn giữ kín thông tin ấy. Nhà đầu tư mà tôi có trong đầu, một tay người Pháp, sẽ không muốn giữ chúng lâu, mà chỉ trong một thời gian đủ để các nhà đầu tư khác quên đi rằng chúng từng làm cho họ liêu xiêu. Rồi ông ta sẽ bán chúng đi.

Alexander đã giúp tôi thuyết phục chính mình rằng nếu tôi xúc tiến bán các trái phiếu này theo đúng cách, nếu tôi moi được những lời hứa của ban quản trị cấp cao rằng khách hàng của tôi sẽ không bị lừa bịp, rồi mọi người ai cũng có thể thắng, Salomon sẽ kiếm được nhiều tiền. Khách hàng của tôi cũng sẽ kiếm được chút ít tiền (đối với khách hàng, nó là rất lớn). Và tôi sẽ trở thành người hùng. Nếu có một bài học và tôi học được từ Salomon Brothers thì đó là khó có trường hợp tất cả các bên đều chiến thắng. Bản chất trò chơi là tổng lượng tiền không thay đổi. Một đô-la chạy ra khỏi túi khách hàng tức là một đô-la rơi vào túi chúng tôi và ngược lại. Nhưng đây là một trường hợp không bình thường (tôi phải tự kiểm lại mình ngay cả khi chính tôi bán các trái phiếu ấy. Bạn thấy đấy, một phần của việc bán trái phiếu cho Salomon là tự thuyết phục mình rằng một ý kiến tồi đối với Salomon lại là một ý kiến tốt đối với khách hàng). Nếu ban quản trị hứa tiến hành trái phiếu

O&Y như là một sự ưu tiên rao bán trong vài tháng và chuyển chúng ra khỏi danh mục đầu tư của vị khách hàng của tôi một cách sinh lãi (nghĩa là gán chúng cho khách hàng của một ai khác), thì có thể chúng tôi – những người dũng cảm – sẽ thắng. Alexander làm những điều tưởng chừng như không thể hàng ngày, và thỉnh thoảng các cuộc nói chuyện với anh lại khiến tôi cảm thấy mình cũng có thể làm được những điều tưởng chừng như không thể: bán khoản trái phiếu ưu tiên đó, đồng thời làm cho vị khách hàng của tôi hài lòng.

Tôi đi dạo khắp sàn giao dịch London và nói chuyện với tay giao dịch chịu trách nhiệm về trái phiếu O&Y. Ông ta ngồi ngay cạnh nhân vật đặc trách về trái phiếu AT&T. Dĩ nhiên ông ta nói rằng ông ta hứa sẽ làm cho khách hàng của tôi hài lòng. "Thật tình anh có thể bán chúng được không vậy?" – ông ta nói. "Thực không? Có thực không?" Trong cặp mắt gian giảo của ông ta có một sự pha trộn giữa việc không tin tưởng các trái phiếu đó có thể bán được và lòng tham thoáng hiện lên về món lãi nếu chúng thật sự được bán. Ông ta đang hứa, ông ta đang nghĩ về món lãi. Tôi không tin ông ta. Tôi thay đổi quan điểm và tôi quyết định không bán các trái phiếu đó.

Nhưng đã quá muộn rồi. Chỉ với thái độ quan tâm đơn giản của tôi về các trái phiếu đó cũng đã làm cho cả đế chế Salomon phải nhảy vào cuộc. Các tay giao dịch xúm quanh chiếc bàn của tôi như là đang làm theo bản năng, như những chú chó đang cố giành được một nàng chó. Độ 24 giờ sau, tôi nhận được các cuộc gọi của hơn nửa chục nhân viên kinh doanh từ New York, Chicago và Tokyo. Tất cả họ đều nói một điều giống hệt các tay giao dịch: "Nào, làm ơn đi mà… Hãy giải quyết nó đi và anh sẽ là người hùng." Cả Salomon Brothers đều cùng chung một lời và nói rất to. Chẳng ai trong số những người này, ở một cương vị, có thể làm cho tôi có được sự đảm bảo mà tôi cảm thấy mình cần phải có. Rồi chuông điện thoại lại reo, tôi nhấc lên nghe. Giọng nói ở đầu dây bên kia nghe quen quen: "Hê, thằng võ sỹ nhà nghề kia, đ. mẹ mày khỏe không vậy? Mày tưởng là mày nắm được cái cơ hội đ. mẹ này với những trái phiếu đ. mẹ này à?" Đó chính là tổ sư của ngôn ngữ "đ.mẹ" – Human Piranha.

Đấy là lần đầu tiên chúng tôi nói chuyện, và hóa ra trách nhiệm tống khứ các trái phiếu O&Y cuối cùng lại đổ lên đầu anh ta. Anh ta hứa rằng anh ta sẽ đảm bảo khách hàng của tôi không bị tổn hại và có vẻ như vô nghĩa nếu lời đó xuất phát từ kẻ khác, nhưng từ anh ta lại là vấn đề khác. Tôi biết Piranha qua việc theo dõi công việc của anh ta và qua uy tín của anh ta. Anh ta am hiểu thị

trường trái phiếu rõ hơn bất cứ người nào ở Salomon Brothers. Tôi tin anh ta, tôi đã gọi điện cho Alexander và bảo anh rằng tôi sắp bán các trái phiếu đó. Anh nhanh chóng đặt tiền cược với các giám đốc điều hành trên tầng 41 rằng tôi sẽ bán các trái phiếu đó. Anh được kèo tỷ lệ 10:1. Thực là một trò giao dịch nội gián đáng nể nhất.

Rồi tôi gọi điện cho tay người Pháp của mình và bảo anh ta rằng tay Ả-rập đang hoảng sợ muốn bán tháo các trái phiếu trị giá 86 triệu đô-la này rẻ ra sao (Human Piranha gán cho tay Ả-rập đó cái tên "Kỵ sĩ cưỡi lạc đà"), chúng bị lạc mốt và bị định giá thấp hơn nhiều so với các trái phiếu tương tự khác trên thị trường thế nào, rằng nếu anh ta mua chúng và giữ chúng chừng vài tháng, khả năng sẽ xuất hiện một người mua tại Mỹ. Không có gì đặc biệt trong giọng điệu chào hàng của tôi, ngoại trừ những từ ngữ mà tôi dùng. Tôi sử dụng ngôn ngữ của nhà đầu cơ. Hầu hết các tay kinh doanh đều sử dụng ngôn ngữ của giới đầu tư, họ phân tích công ty và triển vọng của nó. Tôi chỉ nói mập mờ rằng O&Y làm ăn trong lĩnh vực bất động sản. Tôi thiết tha nhận thấy rằng cả thế giới đang đứng xếp hàng chống lại trái phiếu công ty đó. Tôi lập luận rằng chúng bị lạc mốt như vậy, chúng bắt buộc phải rẻ.

Đó là thứ ngôn ngữ mà tay người Pháp của tôi hiểu. Không như phần lớn các nhà đầu tư, tôi biết rằng anh ta sẽ mường tượng các trái phiếu trị giá 86 triệu đô-la đó như là một vụ giao dịch chớp nhoáng. Tôi coi anh ta là khách hàng tốt nhất của mình. Anh ta đã dễ trở thành khách hàng ưa thích nhất của tôi. Tôi nghĩ rằng anh ta cũng tin tôi, cho dù chúng tôi mới chỉ quen biết nhau độ bốn tháng. Và bây giờ tôi ở đây, đang bán cho anh ta một thứ mà có lẽ tôi không dám đụng vào nếu không có sự vinh quang của tôi cùng ở trong đó. Tôi hiểu rằng nó dễ sợ. Nhưng hiện tại tôi cảm thấy việc này tồi tệ hơn nhiều so với thời điểm lúc đó. Sau khi suy nghĩ kỹ càng chừng một phút, anh ta đã mua các trái phiếu O&Y trị giá 86 triệu đô-la.

Hai ngày sau, hàng loạt lá thư chúc mừng từ những điểm xa xôi trong hệ thống Salomon Brothers được gửi tới tấp đến. Đa phần các nhân vật quan trọng trong công ty gọi điện tới bày tỏ rằng họ thật vui sướng khi tay người Pháp của tôi đã mua các trái phiếu O&Y trị giá 86 triệu đô-la đó, rằng tương lai của tôi xán lạn như thế nào ở Salomon Brothers. Strauss, Massey, Ranieri, Meriwether và Voute – mỗi người đều lần lượt gọi điện cho tôi. Thật không may lúc đó tôi không ở chỗ của mình và Dash Riprock đã phải trả lời điện thoại, mặc dù chúng không phải là dành cho anh ta.

Nhưng trong cách phản ứng của Dash có điều gì đó trầm trọng. Tôi đang được đức Chúa trời ban phước. Dash đã làm tốt, song anh ta chưa bao giờ được Chúa ban phước. Tôi được thấy điều này diễn ra vài lần trong thời gian làm ở Salomon Brothers, song chưa bao giờ bị đưa vào tình trạng khùng điên đến như vậy khi tôi bán những trái phiếu chết tiệt đó. Như một định luật, lời tán dương càng nhiều cho một tay kinh doanh Salomon thì hậu quả gánh chịu của một khách hàng càng lớn. Tôi khoái chí đọc qua những đoạn viết trên tờ giấy ghi chú màu vàng dán trên bàn mình: "Tom Strauss gọi đến khen làm xuất sắc lắm", song đằng sau đó, tôi lại e ngại cho tay người Pháp.

Cuối cùng, mùi vị ngọt ngào của giây phút ấy đã làm giảm đi nỗi quằn quại biết rằng tôi vừa mới đặt vị khách hàng yêu quý nhất của mình vào tình trạng nguy hiểm. Cú điện thoại quan trọng nhất đã đến. Nó từ Human Piranha: "Tao nghe nói rằng mày vừa bán một số trái phiếu", tôi cố làm ra vẻ bình tĩnh về toàn bộ điều đó. Anh ta thì không. Anh ta quát vào điện thoại: "Đ.mẹ nó, quá xá khủng khiếp. Tao muốn nói rằng đ.mẹ quá xá khủng khiếp. Tao muốn nói đ.mẹ quá xá đ.mẹ khủng khiếp. Mày là một thằng Big Swinging Dick, đừng có để cho ai đó nói mày không phải." Được gọi là một Big Swinging Dick, điều ấy khiến tôi trào nước mắt, bởi chính con người mà nhiều năm trước đây đã cho ra đời tước hiệu ấy và trong thâm tâm tôi, là người có quyền lớn nhất để phong tước đó cho tôi.

Chương IX
Nghệ thuật chiến tranh

Tuyệt đỉnh của nghệ thuật chiến tranh là khuất phục kẻ thù mà không cần phải giao chiến.

—Tôn Tử

Tôi căng phổi lên hét gã bồi phòng của khách sạn Bristol tại Paris: "Anh nói không có áo choàng tắm nào trong phòng hạng sang là thế nào hả?" Anh ta lùi về phía cửa ra vào và nhún vai, tỏ ý không thể làm gì hơn, đúng là khốn kiếp. Rồi tôi để ý thấy, không có đĩa trái cây nào. Cái đĩa có táo và chuối đáng lẽ phải ở trong phòng hạng sang đâu rồi? Mà này, đợi một lát. Họ cũng quên không gấp lớp giấy đầu tiên của cuộn giấy vệ sinh thành một hình tam giác nhỏ. Nhảm nhí, không thể nào tin được. "Chết tiệt," tôi quát, "Gọi quản lý lên đây ngay. Anh có hiểu tôi phải trả bao nhiêu để ở lại đây không? Có hiểu không?"

Rồi tôi thức dậy. "Không sao đâu," vợ tôi nói. "Anh chỉ có một cơn ác mộng về khách sạn nữa thôi mà." Nhưng nó không chỉ là một cơn ác mộng ở khách sạn, và nó cũng không tốt lành gì. Đôi khi tôi mơ mình vừa bị hãng hàng không British Airways chuyển từ hạng hội viên xuống hạng kinh doanh, lắm lúc còn tệ hơn. Nhà hàng Tante Claire ở London đã cho phép ai đó ngồi vào cái bàn ăn ưa thích của tôi hay người lái xe bị chậm vào buổi sáng. Tôi đã phải trải qua những điều đó. Cơn ác mộng về ngân hàng đầu tư đã ám ảnh tôi suốt từ khi tôi bán các trái phiếu O&Y: bị dằn vặt bởi sự kết hợp giữa sự xa hoa quá độ và vóc dáng kinh sợ của một Big Swinging Dick. Hãy hình dung xem. Không có đĩa trái cây. Dù sao chăng nữa, nó cũng qua rồi. Và đã 6 giờ sáng. Đến giờ làm việc rồi.

Có phải đến giờ chưa? Ngày này – tháng 8 năm 1986 – là một ngày đặc biệt. Tôi sắp có cuộc chạm trán đầu tiên với loại mưu mô và

cách thọc dao đằng sau lưng rất nổi tiếng của các vị giám đốc ngân hàng đầu tư. Có hai loại va chạm trong giới Salomon Brothers. Loại thứ nhất được tạo ra bởi những người đang xô xát đổ lỗi cho nhau khi bị thua lỗ. Loại thứ hai do những người xô xát để tranh công khi làm ra lợi nhuận. Trận chiến đầu tiên của tôi trên sàn giao dịch là do lợi nhuận chứ không phải thua lỗ, điều này rất tốt. Tôi sẽ thắng nó, thế thì càng tốt.

Không có luật bản quyền nào trong nghiệp vụ ngân hàng đầu tư và không có cách nào để đăng ký cấp bằng sáng chế cho một ý kiến hay. Niềm tự hào về quyền sở hữu ý kiến được thay thế bằng niềm tự hào về những món lãi. Nếu Salomon Brothers tạo ra một loại trái phiếu hay cổ phiếu mới, thì trong vòng 24 tiếng đồng hồ, Morgan Stanley, Goldman Sachs và những công ty còn lại sẽ phải vạch ra kế hoạch hành động ra sao và cố gắng làm ra một loại giống như thế. Tôi hiểu điều này là một phần của trò chơi. Tôi nhớ một vị giám đốc ngân hàng đầu tư đã dạy cho tôi một câu châm ngôn.

"Chúa đã cho nhân loại đôi mắt, hãy dùng nó để ăn cắp."

Hãy ra đòn mạnh tay khi cạnh tranh với các công ty khác. Tuy nhiên, những gì tôi sắp học được, đó là bài thơ này cũng mạnh tay tương đương khi cạnh tranh bên trong Salomon Brothers.

Tại London, vào lúc 10 giờ sáng ngày hôm đó, Alexander gọi điện tới. Tất nhiên anh đang ở New York và lúc đó là 5 giờ chiều. Anh đã và đang ngủ trong công việc nghiên cứu của mình, bên cạnh chiếc máy Reuters và mỗi giờ lại thức giấc để kiểm tra giá cả. Anh muốn biết tại sao đồng đô-la đang giảm mạnh. Đồng đô-la biến động thường là do thống đốc ngân hàng trung ương hay một chính trị gia nào đấy ở đâu đó đã đưa ra một tuyên bố. (Các thị trường sẽ bình ổn hơn nhiều nếu các chính trị gia cứ việc giữ quan điểm về tương lai của đồng đô-la cho riêng họ. Thường thì câu chuyện sẽ kết thúc với việc họ đưa ra lời xin lỗi, hay đính chính bình luận đó). Nhưng đã không có tin nào như vậy. Tôi nói với Alexander rằng có vài tay người Ả-rập đang bán ra một trữ lượng lớn vàng để thu về đồng đô-la. Họ bán luôn lượng đô-la đó để đổi lấy đồng mark Đức, và vì thế kéo giá đồng đô-la xuống thấp hơn.

Tôi dùng phần nhiều thời gian trong quãng đời làm việc để sáng tạo ra những lời nói dối hợp lý như thế này. Thường thường mỗi khi thị trường biến động, hầu như không ai biết tại sao. Là dân môi giới, ai có thể kể một câu chuyện hay thì có thể kiếm sống

sung túc. Công việc của những người như tôi là tạo ra nhiều lý lẽ hay thêu dệt huyên thuyên. Thật kinh ngạc là mọi người vẫn tin theo. Việc bán tống bán tháo từ Trung Đông là cách câu giờ cổ điển. Vì không ai biết những tay Ả-rập đang làm gì với số tiền của họ hay tại sao họ làm vậy, cho nên không có câu chuyện nào liên quan đến người Ả-rập lại bị bắt bẻ. Do vậy, nếu bạn không biết tại sao đồng đô-la đang rớt thì hãy quát to một điều gì đó về người Ả-rập. Tất nhiên Alexander có cảm nhận rất sắc sảo về giá trị của bình luận mà tôi đưa ra. Anh chỉ cười lớn.

Có một vấn đề cấp bách hơn cần thảo luận. Một trong những khách hàng của tôi chắc chắn rằng thị trường trái phiếu của Đức sẽ lên giá. Anh ta muốn đánh cược lớn về điều đó. Và việc này làm Alexander thấy thích thú hơn. Nếu một nhà đầu tư cảm thấy tin tưởng về các trái phiếu ở Đức thì có lẽ những người khác cũng thế, họ sẽ kéo thị trường đó lên cao hơn. Có hàng chục cách để đánh cược theo quan điểm đấy. Cho tới thời điểm đó, vị khách hàng của tôi chỉ đơn giản mua các trái phiếu chính phủ Đức trị giá tới hàng trăm triệu đồng mark. Tôi tự hỏi có cách nào khác để khiến cuộc chơi trở nên táo bạo hơn trên thị trường không, đây là một suy nghĩ thông thường đối với một người đã quen dần với việc đánh cược bằng tiền của kẻ khác. Alexander và tôi đã chọn ra nét tiêu biểu nhất trong những suy nghĩ lộn xộn của tôi. Và trong quá trình đó, chúng tôi tình cờ gặp một ý tưởng hay, một công cụ mới hoàn toàn.

Vị khách hàng của tôi rất ưa rủi ro. Theo tôi từng được học, rủi ro tự thân nó là một hàng hóa. Rủi ro có thể được đóng hộp và bán như cà chua vậy. Những nhà đầu tư khác nhau đặt giá khác nhau cho rủi ro. Nếu bạn có khả năng, bạn có thể mua rủi ro từ một nhà đầu tư với giá rẻ và bán nó cho một nhà đầu tư khác với giá đắt, bạn có thể kiếm được tiền mà bản thân không phải chịu rủi ro. Và đây là điều chúng tôi làm.

Vị khách hàng của tôi muốn bạo gan hơn bằng cách đánh cược một khoản tiền lớn vào sự lên giá của các trái phiếu Đức. Do vậy anh ta là một "người mua" rủi ro. Alexander và tôi đã tạo ra một công cụ tài chính gọi là chứng chỉ đặc quyền, hay còn gọi là quyền chọn mua, nó là một phương tiện để chuyển rủi ro từ một bên này sang một bên khác. Bằng việc mua chứng chỉ của chúng tôi, những nhà đầu tư chấp nhận rủi ro thấp từ khắp thế giới (có nghĩa là phần lớn các nhà đầu tư) đang bán rủi ro cho chúng tôi. Nhiều người trong số này không biết rằng họ muốn bán rủi ro trên thị trường trái phiếu ở Đức cho tới khi chúng tôi gợi ý với họ bằng trái phiếu mới của chúng tôi, như thể người ta không hề biết

mình muốn dán tai nghe ban nhạc Pink Floyd suốt ngày cho tới khi hãng Sony sản xuất ra máy Walkman.

Một phần công việc của chúng tôi là đáp ứng nhu cầu mà các nhà đầu tư không bao giờ biết rằng họ cần. Chúng tôi sẽ dựa vào lực lượng kinh doanh của Salomon để tạo ra nhu cầu cho sản phẩm mới của mình, mà vì nó là độc nhất nên chắc chắn sẽ thành công. Sự chênh lệch về thứ mà chúng tôi trả cho rủi ro của các nhà đầu tư thận trọng và thứ mà chúng tôi bán cho khách hàng sẽ là lợi nhuận. Chúng tôi ước tính con số này lên đến khoảng 700.000 đô-la.

Ý tưởng đó là một giấc mơ. Salomon Brothers ngồi giữa sự chuyển đổi rủi ro mà không bao giờ phải chịu rủi ro. 700.000 đô-la không rủi ro là một cách nhìn nhận mới đối với ban quản trị Salomon. Nhưng thậm chí quan trọng hơn đối với Salomon là tính mới lạ về cách giao dịch của chúng tôi. Một chứng chỉ đặc quyền trên cơ sở lãi suất ở Đức là mới lạ. Việc làm cho mọi người biết đến như là ngân hàng đầu tư đầu tiên phát hành chúng đã khiến các giám đốc ngân hàng đầu tư phát điên lên vì thèm khát.

Khi các giao dịch dần dần hình thành, mọi người trên tầng giao dịch bắt đầu trở nên tò mò. Một phó chủ tịch từ một khu vực khác của tầng giao dịch – một tay kinh doanh thường chịu trách nhiệm về việc thương thuyết với các công ty lớn – đã bắt đầu đánh hơi thấy. Tôi sẽ gọi người này là kẻ cơ hội. Anh ta quyết định rằng đó là một sứ mệnh mà anh ta phải đóng một vai trò trong việc giao dịch của chúng tôi. Tôi không lên tiếng phản đối. Anh ta đã làm việc ở Salomon được sáu năm, gấp đôi tổng số năm của Alexander và tôi gộp lại, và chúng tôi có thể sử dụng kinh nghiệm của anh ta. Kẻ cơ hội đó chẳng có việc gì khác phải làm. Thời điểm phát thưởng cuối năm đang đến nhanh. Anh ta khao khát muốn làm cho người ta chú ý và đã xem giao dịch của chúng tôi như là cơ hội của anh ta.

Công bằng mà nói, kẻ cơ hội đó hoàn toàn không phải là không có mục đích. Chúng tôi đã xem nhẹ sự cần thiết phải đạt được sự chấp thuận của chính phủ Đức và kẻ cơ hội đó đã cứu chúng tôi thoát khỏi sự lúng túng. Chính phủ Đức không có tiếng nói trên các thị trường châu Âu. Cái hay của thị trường châu Âu là nó không chịu sự phán quyết của bất kỳ chính phủ nào. Về mặt lý thuyết, chúng tôi có thể bỏ qua những người Đức, nhưng chúng tôi phải lịch sự. Salomon Brothers hy vọng sẽ mở một văn phòng tại Frankfurt, và điều cuối cùng mà công ty cần là những chính trị gia Đức nóng giận.

Vậy là kẻ cơ hội đó trở thành phái viên mật của chúng tôi tại Bộ Tài chính Đức. Anh ta đã thuyết phục các nhà chức trách rằng hoạt động giao dịch của chúng tôi sẽ không phá hoại khả năng kiểm soát cung tiền của họ (điểm này là thật) mà cũng không kích thích đầu cơ về lãi suất ở Đức (điểm này là giả, toàn bộ vấn đề là để thuận tiện cho việc đầu cơ). Anh ta đã khôn khéo ngụy trang trên những phi vụ đến Frankfurt: nhà đầu tư dài hạn màu nâu. Bộ quần áo nâu, giày nâu và cà-vạt nâu. Không đeo khuy cổ tay áo bằng vàng. Anh ta đóng vai một công dân thị thành điềm đạm, anh ta đã giành được sự tin cậy của giới chức cao cấp ở Bộ, đúng thế, tôi cũng tin, huống hồ là ngài Bộ trưởng Tài chính.

Trong một vài tuần thương thuyết chỉ có những trục trặc nhỏ. Trong một buổi thương thuyết, nó đã bị đăng tải và những người Đức tỏ ra không hài lòng bởi sự chú ý của giới truyền thông mà giao dịch đó thu hút. Vì không hiểu trọn mọi ẩn ý của chứng chỉ đặc quyền mua cổ phần của chúng tôi nên họ sợ danh tiếng của họ quá liên lụy tới việc đó. Chúng tôi nói rằng chúng tôi sẽ giữ mức độ công khai ở mức thấp nhất. Họ hỏi về cái bia lưu niệm – việc công bố vụ thương lượng trên các tờ báo tài chính khi nó kết thúc. Chúng tôi nói rằng chúng tôi muốn có cái bia (để làm một vật kỷ niệm) nhưng chúng tôi sẽ không đăng tải nó trên báo chí. Họ đồng ý để chúng tôi tạo một cái bia với điều kiện chúng tôi không được in biểu tượng nước Cộng hòa Liên bang Đức – con đại bàng – lên trên đó. Chúng tôi gợi ý đùa rằng nên thay bằng hình chữ thập ngoặc. Rõ ràng họ đã không thấy chuyện đó buồn cười bằng tôi. Đó là sự phá vỡ trạng thái điềm tĩnh duy nhất của chúng tôi trong suốt quá trình.

Cuối cùng thỏa thuận cũng được thông qua, đó là một thành công tuyệt đỉnh. Salomon Brothers và vị khách hàng của tôi đã thực hiện công việc như những kẻ cướp. Rõ ràng Alexander và tôi làm việc này để có chút tiếng tăm địa phương. Kẻ cơ hội cũng xứng đáng được tán thưởng. Rồi sự rắc rối đã bắt đầu. Vào buổi chiều khi thỏa thuận được thông qua, có một báo cáo nội bộ được gửi đi khắp London và New York mô tả cuộc thương lượng đã được tiến hành tốt ra sao (cốt truyện được đánh giá cao về trí thông minh và vì vậy giọng điệu rất kiêu hãnh). Báo cáo không nói một lời về Alexander, vị khách hàng của tôi hoặc chính tôi. Báo cáo được ký tên: kẻ cơ hội.

Đó là một trò quảng cáo xảo quyệt nhưng hiệu quả. Nó gây ấn tượng mạnh tới những người không quen thuộc với hoạt động kinh doanh này, không ai trong số các ông chủ ở New York hay London hiểu trọn vẹn về những gì mà chúng tôi đã làm. Bằng việc

giải thích giao dịch đó cho ban quản trị cấp cao, kẻ cơ hội đã làm ra vẻ như thể mình hoàn toàn chịu trách nhiệm về giao dịch đó.

Thực rõ là bất công, hết sức dối trá (Làm sao anh ta lại nghĩ rằng mình có thể tiến xa với điều đó được? Tôi vẫn tự hỏi vậy) đến nỗi tôi đã sặc cười. Tuy nhiên, vào thời điểm đó, nó dường như không buồn cười chút nào. Tôi quay đầu nhìn về bàn của anh ta để gây sự. Quẳng điện thoại cũng được. Quát mắng cũng được. Đánh một đồng nghiệp thì không. Tôi hy vọng mình sẽ không đánh anh ta nhưng nếu làm, tôi hy vọng anh ta sẽ đánh lại tôi, rồi cả hai sẽ bị đuổi việc.

Hóa ra kẻ cơ hội đi trước tôi một bước. Anh ta đã chạy đua để kịp chuyến máy bay Concorde đầu tiên về New York ngay lúc mà bản ghi nhớ của anh ta được đưa vào máy photo hãng Xerox. Không phải anh ta cố tránh tôi. Tôi nghĩ sự lo ngại đối với tôi chưa từng nảy ra trong đầu anh ta. Anh ta biết, tôi không quen biết ai trong công ty đủ quan trọng để gây trở ngại nào cho cuộc vui của anh ta. Dù thế nào, nếu anh ta đơn giản chỉ muốn biến đi thì một chiếc vé hạng nhất trên hãng hàng không thương mại tiêu chuẩn cũng là đủ rồi.

Đúng vào lúc tôi đang liếc nhìn vào chiếc ghế trống không của anh ta trên tầng giao dịch ở London thì kẻ cơ hội đang làm điều mà Alexander mô tả là một "vòng diễu hành thắng lợi" quanh tầng 41 tại New York. Khi bước đi chầm chậm loanh quanh tầng 41, anh ta dừng lại và nói chuyện với mấy vị như Strauss và Gutfreund, thông báo giao dịch đã tốt đẹp như thế nào. Tất nhiên anh ta không nói "Tôi đã làm vụ giao dịch đó, và tôi thực đáng được một khoản tiền thưởng khi thời cơ đến", mặc dù nó mang ý nghĩa như vậy. Anh ta không cần thiết phải la lối. Bản ghi nhớ đã đến trước rồi. Rằng việc anh ta đã một mình làm được vụ giao dịch, hoàn toàn không liên quan đến chuyến trở về New York này và rằng chính anh ta chứ không phải ai khác đã tiến hành giao dịch.

Có lẽ mọi người hiểu, thật tức điên khi bị một kẻ khác cướp mất công. Nhưng bạn sẽ chưa cảm nhận được nỗi cay đắng cho đến khi bạn bị cả hệ thống đè nén. Và điều đó đang xảy ra. Dường như không một nhân vật cấp cao biết được sự thật. Vị chủ tịch ban quốc tế của Salomon Brothers qua chỗ bàn của tôi, tay cầm bản ghi nhớ quái quỷ đó. "Tôi chỉ muốn cảm ơn về sự giúp đỡ của anh," ông ta nói: "Kẻ cơ hội có thể đã không làm được vụ giao dịch của anh ta nếu không có mối quan hệ của anh với khách hàng."

Vụ giao dịch của anh ta? "Ông khờ dại thật," tôi muốn gào lên: "Ông đã bị bịp rồi!" Tôi mỉm cười và nói lời cảm ơn.

Alexander bảo với tôi rằng mọi người ở New York đang nói kẻ cơ hội ấy sao thông minh giỏi giang đến thế. Đúng là Alexander có đầy đủ quyền để ít nhất cũng tức giận như tôi. Anh vẫn bình thản. "Đừng lo," anh nói: "Hắn ta từng làm như vậy rồi, nó vẫn xảy ra." Ít nhất tôi cũng có công trạng là sự trợ giúp nho nhỏ. Alexander thậm chí không có được cái tốt số đó. Sự đóng góp của anh cho lịch sử tài chính Salomon đã bị lãng quên hoàn toàn. Chúng tôi có một sự lựa chọn, Alexander và tôi. Hoặc chúng tôi có thể nổi khùng lên hoặc cứ bình thản. Tôi nêu vấn đề ấy với Alexander để thảo luận. Cả hai chúng tôi đều rơi vào một tình thế là phải gào lên tên tội phạm dính máu. Làm Big Swinging Dig để làm gì nếu anh cứ đứng chịu đựng khi mấy tay phó chủ tịch vung cát vào mặt mình? Nhưng mà gào thét trong một công ty, ngay cả gào thét trong một công ty ở thời vượn người như Salomon thì cũng vô ích. Chúng tôi vẫn có thể chém được thủ cấp của kẻ cơ hội nhưng phải trả một cái giá nào đó. Anh ta là một thành viên trong gia đình Voute. Chúng tôi là thành viên trong gia đình Strauss. Nếu chúng tôi bới thối ra thì nó sẽ bốc tận trời cao, hay ít nhất cũng đến văn phòng ngài chủ tịch. Vấn đề là lòng trung thành với gia đình sẽ bị lu mờ đi. Những cuộc chiến kiểu mafia thật bẩn thỉu. Vì vậy làm thế nào chúng tôi đóng đinh được kẻ cơ hội đó mà không cần phải động đến những cuộc chiến phức tạp? Làm thế nào chúng tôi tiêu diệt tế bào ung thư mà không giết chết các tế bào lành?

Alexander nghe tràng đả kích của tôi xong và quyết định làm một người lớn, lờ đi toàn bộ chuyện đó. Quan điểm của Alexander là một người không thể làm cho công ty phát triển bằng kiểu dẫm lên đầu kẻ khác; nếu kẻ cơ hội đó đã đạp lên chúng tôi, chúng tôi nên tự gội sạch và quên chuyện đó. Chẳng nghi ngờ gì, Alexander đúng. Nhưng tôi rời khỏi hàng ngũ của anh. Tôi quyết định làm một thằng nhóc và báo thù. Tôi chui vào rừng rậm và phát triển một mùi vị của chiến tranh du kích.

Trình độ về lịch sử nghệ thuật cuối cùng đã giúp ích cho nghề nghiệp của tôi. Tôi biết tất cả mọi mánh khóe lừa gạt. Hãy tự hỏi mình xem: một họa sỹ sẽ làm gì nếu như đối thủ đánh cắp tác phẩm của mình và ký tên anh ta trên bức tranh đó? Tay họa sỹ đó sẽ vẽ một bản sao và đưa ra thách thức đó với đối thủ để hắn ta cũng làm như thế. Và đó là điều tôi đã làm. Hiển nhiên hai việc này không hoàn toàn giống nhau bởi vì phần lớn mọi người cho rằng chứng chỉ đặc quyền mua trái phiếu dễ làm giả hơn một bức

tranh Rembrandt, hay thậm chí một bức Jackson Pollock. Nhưng tôi không cần phải chứng minh anh ta lừa đảo trắng trợn, tôi chỉ cần tung ra mối nghi ngờ về những lời quả quyết của anh ta. Kẻ cơ hội ấy đã tự đại diện như người phát minh duy nhất về chứng chỉ đặc quyền mua trái phiếu và nếu việc đó bị phanh phui thì ở một chừng mực nào đó, anh ta sẽ bị mất uy tín. Chúng tôi (vì tôi đã có được sự hậu thuẫn tinh quái của Alexander, nếu không muốn nói là có sự tán đồng của anh) đã nghĩ ra một giao dịch khác, tương tự như cách trước đây và có vẻ như do cùng một người phát minh ra. Nó liên quan đến các trái phiếu chính phủ Nhật Bản, không phải chính phủ Đức và có một cơ cấu hơi khác, những chi tiết trong đó – theo mục đích hiện tại của tôi – không được thích hợp lắm.

Với giao dịch được hình thành, tôi không đến chỗ kẻ cơ hội và đề nghị anh ta đóng vai phái viên mật tại chính phủ liên quan nữa. Kẻ cơ hội được thông báo về thứ mà anh ta đáng biết là: không gì hết. Rồi trước khi giao dịch đó được thực hiện, tôi đã tự thực hiện vòng đua của mình trên tầng 41 ở New York. Hãy gọi đó là một vòng khởi động. Một vòng khởi động, không như một vòng quanh chiến thắng, có thể được thực hiện qua điện thoại.

Tôi đã gọi mấy cú điện thoại. Kẻ cơ hội, người thích tự nhận rằng mình chỉ báo cáo trực tiếp với John Gutfreund, lại có một ông chủ. Ông chủ của anh ta ngồi trên tầng 41 và vẫn đang tắm mình trong ánh hào quang của kẻ tôi đòi đó. Đột nhiên ông chủ tự thấy mình ở trong một tình huống khó xử. Một số người ngang cấp với ông ta nhùng nhằng với ông ta về vụ giao dịch mới với người Nhật, nói rằng "dường như những bộ não của hoạt động này có lẽ xuất phát từ đâu đó chứ không phải từ đầu óc của nhân viên ông". Ông ta cho gọi kẻ cơ hội đến để hỏi tại sao ông ta đã không được báo trước về giao dịch mới này. Kẻ cơ hội cũng chẳng biết giao dịch đó và cũng không chứng tỏ rằng mình hiểu được nó. Những quả bom điện thoại của tôi đã nổ trúng mục tiêu.

Tôi sẵn sàng dừng lại không làm "kẻ chỉ điểm" nữa và để sự việc tại đó. Anh ta thì không. Khoảng một tiếng sau khi tôi hoàn thành vòng đua khởi động thì kẻ cơ hội đang đứng trước tôi, nhìn tôi trừng trừng. Tôi ngạc nhiên với sự cáu kỉnh của anh ta. Đó là tất cả những gì tôi có thể làm để che giấu sự khoái trá ra mặt. Anh ta trông có vẻ giống hệt như tôi, khi lần đầu đọc bản báo cáo nội bộ của anh ta. Tôi nghĩ, anh ta có lẽ đã tự thuyết phục bản thân rằng chứng chỉ đặc quyền mua trái phiếu Đức luôn là sáng kiến của anh ta. Tôi đã cố hết sức che giấu sự khoái trá đó để đáp lại anh ta bằng một nụ cười mỉm, mà tôi e ngại đáng lẽ nó phải là một nụ cười rách mang tai.

“Hãy lại đây với tôi một lát,” anh ta nói.

“Xin lỗi tôi bận,” tôi nói dối, “chúng ta sẽ làm việc đó dịp khác.”

“Tối nay tôi sẽ có mặt ở đây lúc 8 giờ và anh cũng nên có mặt,” anh ta nói.

Có lẽ tôi sẽ chuồn đi, song điều đó đã xảy ra. Tôi buộc phải có mặt ở chỗ của tôi lúc 8 giờ tối hôm đó vì những lý do khác, thực là không may, chúng tôi đã gặp nhau.

Kẻ cơ hội đó đến đúng lúc 8 giờ và nói: “Hãy vào văn phòng của Charlie đi.”

Charlie là chủ tịch của chúng tôi. Một trong những thói quen của kẻ cơ hội đó là anh ta dùng văn phòng của vị chủ tịch chúng tôi như thể là của riêng vậy. Anh ta kéo chiếc ghế bên cạnh cái bàn. Tôi kéo chiếc ghế ở chỗ khác và cảm giác mình như một cậu học trò sắp bị mắng mỏ. Anh ta là thằng ăn cắp, tôi tự nhắc nhủ mình.

Có lẽ tôi quá tin vào Salomon Brothers và tin quá ít vào bản thân, nhưng tôi nghĩ rằng ý nghĩ tiếp theo chợt lóe lên trong óc tôi có lẽ đã không bao giờ xảy ra nếu tôi chưa từng đặt chân lên tầng giao dịch. Nói tóm lại, tôi đã quyết định đưa anh ta vào tròng. Vì mục đích đó, tôi đã thấy được thủ đoạn nham hiểm mà tôi không biết rằng tôi đã có, nó nói lên điều gì đó. Nỗi thích thú chơi trên cơ kẻ khác vây bọc lấy tôi. Thay vì khó chịu, băn khoăn hay tức giận, đột nhiên tôi sẵn sàng với ý nghĩ về cuộc chạm trán được dự tính trước. Thật rõ ràng khi muốn gây thiệt hại tối đa: càng nói ít càng tốt và cho anh ta có cơ hội để nói điều gì đó mà anh ta không nên nói.

Kẻ cơ hội đã có cơ hội để trấn tĩnh lại. Anh ta hết sức thận trọng khi bắt đầu nói. Xét về mọi phương diện thì anh ta đều đúng mực, chỉ trừ một điều, đó là anh ta tự cho mình là quan trọng. Anh ta khôn khéo – tôi công nhận điều đó. Điều mà anh ta không nhận thấy được là những người khác cũng khôn khéo. Anh ta gác một chân lên trên bàn và nhìn xuống một vật, đó là cây bút, anh cầm nó trong tay, xoay bóp nó, và không nhìn thẳng vào mắt tôi.

“Tôi đã đánh giá cao anh,” anh ta nói. “Phần nhiều trong số những người quanh đây đều ngu ngốc. Tôi nghĩ rằng anh phải thông minh hơn chứ.”

Rõ ràng phần lớn những người quanh Salomon đều không ngu đần, nhưng đó là kiểu mà anh ta nói.

“Ý anh là sao?” – tôi hỏi.

“Tôi nhận được cú điện thoại [của ông chủ anh ta] nói rằng anh đang rêu rao về một chứng chỉ đặc quyền Nhật Bản.”

“Vậy thì sao?” – tôi hỏi.

“Vậy sao anh không nói cho tôi biết? Anh biết anh đang làm gì không?” – anh ta hỏi. Anh ta dừng lại một lúc rồi tiếp tục: “Anh không thể tiến hành giao dịch được nếu không có sự giúp đỡ của tôi. Tôi có thể ngăn cản việc giao dịch của anh, chỉ bằng một cú điện…” Rồi anh ta lên danh sách các giao dịch hàng tỷ đô-la trước đây mà Salomon đã hoặc không thực hiện được bởi anh ta.

“Ở đâu ra trên đời này cái kiểu anh lại ngăn cản việc giao dịch của tôi nếu nó sẽ là một thương vụ sinh lãi?” – tôi hỏi.

Tôi biết chính xác tại sao anh ta cứ muốn ngăn cản một thương vụ sinh lãi. Nếu anh ta không tăng uy tín thì anh ta không muốn thấy thương vụ đó xảy ra. Nó sẽ làm tiêu tan ảo tưởng mà anh ta đang cố tạo ra về sự hiểu biết độc nhất vô nhị đối với loại chứng chỉ kiểu mới này. Nếu anh ta thành công trong việc tạo ra ảo tưởng đó, công ty sẽ trả cho anh ta thêm tiền vào cuối năm. Tôi đã nhận thấy tất cả điều đó. Anh ta biết rằng tôi nhận thấy. Điều đó đã làm cho anh ta tức giận. Và việc trở nên tức giận là sai lầm lớn nhất của anh ta.

“Tôi có thể khiến anh bị đuổi việc,” anh ta nói: “Chỉ bằng một cú điện thoại thôi (có kịch tính trong những cú điện của anh ta). Tất cả những gì mà tôi cần phải làm là gọi điện [ông chủ anh ta] hay John [Gutfreund] và anh sẽ phải bước ngay ra khỏi chốn này.”

Như thế đấy. Tôi vừa rút được con át thứ tư. Kẻ cơ hội đang cáu, điều đó hiện trên khắp khuôn mặt anh ta. Ngồi trên tầng giao dịch cả ngày làm cho bạn trở nên tinh ranh hơn nhiều với những trò tháu cáy của mọi người. Chúng gần như thấy rõ. Một khi bạn tóm được chúng thì bạn sẽ sở hữu chúng như một con cá đã mắc câu. Bạn có thể nhấc nó ra khỏi móc câu, hoặc có thể kéo vào bờ. Trong trường hợp này tôi đã quyết định phải làm gì. Kẻ cơ hội đã bước qua ranh giới. Anh ta không thể buộc tôi bị đuổi việc được. Thậm chí hoàn toàn không thể. Còn gì nữa, nhiều người sẽ tức giận khi họ biết được lời đe dọa của anh ta. Anh ta đã tự đẩy mình vào thế khó khăn, ngay cả tôi cũng không mong đợi như vậy. Từ trước tới nay tôi chưa bao giờ có mưu đồ tiêu diệt ai đó. Hãy thử nghĩ xem, từ trước tới nay tôi chưa bao giờ có mưu đồ tiêu diệt ai đó.

Đã không còn gì để tiếp tục nữa. Tôi giả vờ quan tâm. Tôi nói với anh ta rằng tôi xin lỗi, rằng tôi sẽ không bao giờ lặp lại việc đó nữa, và nếu tôi có một ý tưởng hay trong tương lai thì chắc chắn tôi sẽ chạy thẳng đi tìm và báo cho anh ta. Bằng cách nào đó anh ta đã tin tôi.

Điều mà kẻ cơ hội đã xao nhãng không tính đến trong mưu đồ của anh ta là một người có quyền tuyệt đối, thông suốt mọi sự. Không, không phải Chúa. Một người trên tầng giao dịch được xem như là người quản lý nghiệp đoàn. Những người quản lý nghiệp đoàn trên Phố Wall và tại thành phố London chịu trách nhiệm điều phối tất cả các giao dịch; người quản lý nghiệp đoàn London của Salomon, một trong số ít những phụ nữ có quyền lực trong công ty, đã điều phối các trái phiếu Đức của chúng tôi. Những người quản lý nghiệp đoàn tương đương với những người tổ chức về nhân sự trong Nhà Trắng hay ông bầu của đội thể thao chuyên nghiệp. John Gutfreund đã có tiếng là một người quản lý nghiệp đoàn. Vai trò đó đẻ ra người nắm chính trị thật sự, nham hiểm với mọi ý nghĩa của từ này. Bạn không thể qua mặt người quản lý nghiệp đoàn. Nếu bạn dám làm, bạn sẽ bị tổn hại.

Ngày hôm sau, tôi nói cho người quản lý nghiệp đoàn thành phố London về cuộc nói chuyện đêm hôm trước. Bà ta đã biết sự thật về vụ giao dịch chứng chỉ Đức bởi vì ba ta từng đóng vai trò trong sự thành công của nó. Thậm chí bà ta còn tức giận hơn tôi nghĩ. Bà ta hết sức gắn chặt với Salomon Brothers còn kẻ cơ hội thì không. Tôi nhẫn tâm bỏ mặc số phận anh ta trong tay người phụ nữ này, giống như để một con cá vàng ngấp nghé móng vuốt con mèo. Song rồi, sau khi đã quá muộn – không thể đảo ngược tình thế được nữa, tôi lại cảm thấy hối hận. Nhưng không nhiều lắm. Thậm chí lương tâm tôi dần trở nên tính toán, nó cho phép tôi đủ cảm thấy tội lỗi để sống với chính mình chứ không đủ để ngăn cản tôi không làm việc ghê rợn ấy.

Mãi về sau tôi mới biết kết thúc của câu chuyện này. Người phụ nữ mà tôi đã nói chuyện là người trực tiếp chịu trách nhiệm quyết định kẻ cơ hội được trả bao nhiêu tiền. Kẻ cơ hội đang mong đợi được nhiều tiền và có một sự thăng cấp từ phó phòng lên giám đốc. Việc thăng cấp ấy có ý nghĩa quan trọng đối với tương lai anh ta. Người phụ nữ này đã gọi năm hay sáu cú điện thoại dập tắt những kế hoạch của anh ta. Tôi phải đợi cho tới thời điểm nhận tiền thưởng, cuối tháng 12, mới biết được kết quả. Việc thăng cấp được công bố một tuần trước khi khoản tiền thưởng được thông qua. Kẻ cơ hội đó vẫn ở chức phó phòng. Khi khoản tiền thưởng của anh ta được chuyển vào tài khoản ngân hàng, anh ta rời bỏ

công ty.

Tại thời điểm diễn ra câu chuyện này, vào mùa thu năm 1986, vận may của tôi và vận may của công ty càng ngày càng rời xa. Qua điện thoại của tôi tiền cứ rót vào, nhưng nó dường như không lọt vào Salomon Brothers. Thị trường trái phiếu lên giá cuối cùng đã hết hơi. Vào tháng 9, thị trường đã bị chìm, học thuyết Darwin về tài chính đã thắng. Nhiều tay giao dịch yếu kém của Salomon cùng một số khách hàng đã tự hạ gục mình. Có ít khách hàng hơn và còn ít tay giao dịch hơn, điều đó đã làm cho khối lượng giao dịch giảm xuống. Phần lớn nhân viên kinh doanh đã dùng thời gian trả lời những cú điện thoại của các tay say cờ bạc ít hơn và thời gian cố gắng thể hiện bận rộn nhiều hơn. Vào cuối năm, những món tiền thưởng được trả. Lần đầu tiên trong nhiều năm ở Salomon Brothers, lễ Giáng sinh có vẻ trở nên buồn bã.

Những cuộc chiến tranh nhỏ cục bộ đang nổ ra khắp tầng giao dịch London. Vài nhân vật thuộc loại trầm lặng mang những cái tên Phổ giữ bản sao cuốn On War (Chiến luận) của Clausewitz 4 trên bàn. Các nhân viên ngân hàng đầu tư thường bí mật đọc cuốn sách này không phải vì họ cảm thấy xấu hổ khi bị bắt gặp đọc nó, mà vì họ không muốn để cho bất cứ ai biết được kỹ xảo này. Tôi đã giới thiệu Tôn Tử – một thiên tài về chiến tranh của Trung Hoa cổ, cho một trong những tay đồng nghiệp người Phổ của tôi, và anh ta nhìn tôi với vẻ nghi ngờ, làm như tôi sắp lừa anh ta phải tin rằng người Trung Hoa biết điều gì đó về chiến tranh.

Khi mà tiền ra đi khỏi tầng giao dịch, người ta cảm thấy như khi tiếng nhạc im bặt trong phòng nhạc. Một vài người giữ chặt ghế của mình khi nhìn thấy kẻ khác tử chiến để giữ ghế của họ. Những ý nghĩ quanh Salomon Brothers đã không còn là về sự vinh quang hơn của công ty, mà tập trung vào thu vén cá nhân. "Mẹ kiếp, kẻ nào sắp bị nhỉ?" – đó là câu hỏi thường được đặt ra.

Đám nhân viên kinh doanh trách đám giao dịch và đám giao dịch lại trách đám nhân viên kinh doanh. Tại sao chúng tôi không thể bán trái phiếu của họ cho các nhà đầu tư ngu dốt châu Âu? Đám giao dịch muốn biết. Tại sao họ không thể tìm thấy được những trái phiếu khá khẩm hơn, đỡ rắc rối hơn? Đám nhân viên kinh doanh muốn biết. Một tay giao dịch đang muốn thoát khỏi một đống trái phiếu AT&T và trút lên đầu một trong số những khách hàng của tôi, bảo với tôi rằng tôi cần cố gắng làm việc có tinh thần đồng đội hơn. Tôi bứt rứt muốn hỏi "Đội nào?" Lẽ ra tôi đã phải bán những trái phiếu của anh ta và giúp anh ta bảo vệ một ít tiền, nhưng điều đó phải trả giá bằng việc mất đi mối quan hệ. Nói với

đám giao dịch rằng hãy sống với sai lầm của họ, như tôi đã nói nhân những lúc can đảm hiếm hoi, không phải là nguyên tắc đạo đức mà là một quyết định kinh doanh. Theo cách nhìn của tôi, giải pháp cho cơn ác mộng AT&T không phải là đổ chúng vào danh mục đầu tư của những khách hàng của tôi, mà trước tiên phải đuổi đám giao dịch đã đẩy chúng tôi vào vấn đề ấy. Dĩ nhiên đám giao dịch không đồng ý.

Thực tế rõ ràng là sự kết hợp giữa các động lực thị trường và sai lầm trong quản lý đã đưa Salomon Brothers ngày càng dấn sâu vào rắc rối. Nhiều lúc như thể chúng tôi hoàn toàn không có sự quản lý nào. Không ai chấm dứt cuộc chiến nội bộ bí mật ấy; không ai cho chúng tôi một định hướng, không ai kìm hãm sự phát triển quá nhanh của chúng tôi; không ai muốn đưa ra quyết định cứng rắn mà các thương nhân, như những vị tướng, đơn giản phải làm.

Việc xảy ra trên tầng giao dịch là một sự đảo ngược kỳ lạ, nó trở nên rõ ràng hơn khi ban quản trị thất bại trong việc nắm bắt các sự kiện. Lính bộ binh Hoa Kỳ có thể chẩn đoán những vấn đề về công việc làm ăn của chúng tôi tốt hơn các vị tướng. Những tay kinh doanh bình thường nói chuyện điện thoại suốt ngày với nguồn doanh thu của chúng tôi: các nhà đầu tư châu Âu. Và vào tháng 12 năm 1986, những tay kinh doanh ở Salomon đồng loạt nghe thấy một âm điệu mới trong những giọng nói của khách hàng và nhìn thấy vài sự thay đổi trùng hợp mà ban quản trị đã không nhìn thấy.

Thứ nhất, các nhà đầu tư ngày càng bực tức với quan điểm vắt chanh bỏ vỏ mà Salomon Brothers và các ngân hàng đầu tư khác của Mỹ tiếp cận đối với mối quan hệ khách hàng. Những người điều hành số vốn lớn (chẳng hạn các nhà đầu tư tại Pháp và Đức) đang từ chối không mua những trái phiếu và cổ phiếu của chúng tôi. Một hôm, một nữ đầu tư người Pháp chán nản nói với tôi khi cô lảng tránh "quyền ưu tiên" của Salomon Brothers: "Anh phải hiểu là chúng tôi quá chán nản vì bị Drexel Burham, Goldman Sachs, Salomon Brothers và các công ty Mỹ bóc lột."

Có, hoặc đã có một sự khác nhau căn bản giữa các nhà đầu tư châu Âu và các nhà đầu tư Mỹ, được nhận thấy bởi bất cứ tay giao dịch nào ở New York đã dành thời gian làm việc với văn phòng chúng tôi. Hoạt động ngân hàng đầu tư tại Mỹ là hoạt động của những tập đoàn đầu tư có chuyên ngành lâu đời. Một số nhỏ các ngân hàng đầu tư "có tên tuổi" đua tranh nhau để huy động vốn. Các nhà đầu tư Mỹ (người cho vay vốn) đã được huấn luyện theo lối tư

duy rằng họ chỉ có thể làm ăn với một nhóm ngân hàng đầu tư lớn. Và nhìn tổng quát, mối quan tâm của những người cho vay vốn tại New York đứng sau mối quan tâm của những người đi vay. Do vậy, tại New York, các vụ giao dịch chứng khoán và trái phiếu không bị điều khiển bởi việc liệu các nhà đầu tư (người cho vay) muốn mua chúng hay không, mà bởi việc liệu các công ty có muốn huy động vốn hay không.

Tôi chưa bao giờ dám chắc tại sao điều này đã xảy ra. Tôi muốn nói, bạn có thể cho rằng người đi vay tiền vẫn bị bóc lột bởi người trung gian lẫn người cho vay. Nhưng không phải vậy. Các tập đoàn ở Phố Wall lấy phí quá cao đối với người cho vay, vậy nên nó không có vẻ ảnh hưởng mấy đến người đi vay, có lẽ bởi vì họ đủ tinh khôn để kích cho vài ngân hàng đầu tư giành giật nhau, hoặc có lẽ bởi vì trước hết họ ít phụ thuộc hơn vào Phố Wall; rút cuộc, nếu họ không thích các điều khoản của một giao dịch phát hành trái phiếu thì lúc nào họ cũng có thể vay ở một ngân hàng. Dù sao chăng nữa, chẳng có ai mơ mộng việc cố lừa IBM để họ phát hành trái phiếu hay cổ phiếu với giá rẻ hơn. Hãng IBM được xem là quá quan trọng và vì thế thường xuyên phát hành cổ phiếu và trái phiếu với giá đắt. Rồi những tay kinh doanh ở Phố Wall cố lừa các nhà đầu tư mua hàng với giá cao hơn nữa.

Những người cho vay châu Âu (khách hàng của tôi) không biết cách nào để tiếp tục quay vòng vốn cho vay và chơi đến cùng. Bạn có thể hút máu họ một lần nhưng nếu làm vậy, họ sẽ không bao giờ trở lại. Không như những người cho vay Mỹ, họ không hiểu rằng họ không thể sống được nếu thiếu các dịch vụ của Salomon Brothers. Một tay giao dịch Salomon ở New York có lần nói với tôi: "Vấn đề về văn phòng London là ở chỗ khách hàng không được đào tạo." Nhưng tại sao lại cần vậy? Nếu họ không thích chúng tôi, thật đơn giản, họ có thể giao dịch với Anh, Pháp hoặc đối thủ cạnh tranh Nhật Bản. Liệu các ngân hàng nước ngoài có dễ thân thiết hơn chúng tôi? Tôi không biết. Tuy nhiên, điều rõ ràng là có hàng trăm công ty có thể làm phần lớn những gì chúng tôi có thể làm.

Người ta không thể và tôi sẽ không cố thuyết phục ban quản trị của chúng tôi về thực tế đau buồn này. Sự phản ứng tức là bắn vào người đưa tin. ("Anh nói vậy là ý gì? Chúng ta không khác với bất kỳ ai khác ư? Nếu đúng là vậy, tức là anh đang không làm tốt công việc của mình"). Tôi nhớ có lần trong chuyến đi ngắn sang Geneve, tôi đã gặp một vị đang quản lý khoảng 86 triệu đô-la – người đã gói gọn quan điểm ấy lại trong một vỏ hạt dẻ cho tôi. Khi chúng tôi ngồi nói chuyện trong văn phòng của anh ta, một trong những nhân viên kế toán của anh ta bước vào, vung vẩy một tờ

giấy.

“Hai trăm tám mươi lăm,” người này nói rồi bỏ đi.

Con số 285 hóa ra là số lượng ngân hàng đầu tư khác nhau mà anh ta đã giao dịch trong năm trước. Nếu vở kịch được diễn để gây ấn tượng cho tôi thì nó đã có hiệu quả. Tôi không biết, tôi nghẹn ngào, rằng có tới 285 ngân hàng đầu tư trên toàn thế giới này.

“Không phải,” anh ta nói. “Có nhiều hơn. Và tất cả họ đều giống nhau.”

Nói cách khác, toàn bộ ý định về việc toàn cầu hóa là một tin vịt. Thế giới mới được thúc đẩy bởi những phương tiện thông tin liên lạc tiên tiến và một thị trường chung về vốn rộng khắp thế giới không nhất thiết bao hàm ý rằng một nhóm nhỏ các ngân hàng đầu tư như Salomon sẽ chiếm lĩnh thế giới. Nó có nghĩa rằng đồng tiền di chuyển tự do hơn trên khắp toàn cầu. Nhưng nó không có nghĩa là có cùng một lợi thế kinh tế cho các tập đoàn lớn trong việc quản lý đồng tiền đó như là buôn bán đậu xanh đông lạnh được.

Phát hành nợ và giao dịch trái phiếu không còn là lãnh địa riêng lẻ của một công ty nào nữa, mà là của hàng trăm công ty. Nhiều công ty mới không có cùng cảm giác tự đề cao giá trị như chúng tôi. Các ngân hàng Nhật Bản như Nomura, các ngân hàng thương mại Hoa Kỳ như Morgan hay cộng đồng châu Âu như Crédit Suisse – tất cả đều sẵn sàng làm cùng công việc như Salomon Brothers tại châu Âu, nhưng chi phí ít hơn nhiều. Thậm chí những công ty nhỏ chỉ với sáu người trong một văn phòng tối tăm cũng có thể cạnh tranh với giá rẻ như bèo. Những tin tức thông qua hệ thống thông tin liên lạc đang trở nên rẻ hơn và dễ dàng thu thập hơn. Chúng tôi đang bị gạt ra ngoài thị trường của mình bởi những nhà sản xuất nước ngoài với chi phí thấp, giống như việc từng xảy ra với ngành công nghiệp ôtô và thép của Mỹ.

Ban quản trị kém cỏi của chúng tôi đã phải chịu đựng một gánh nặng không thể kham nổi. Những mệnh lệnh nhận từ phòng tác chiến New York không liên quan gì đến tình hình trên mặt trận. Văn phòng tại London do John Gutfreund và Strauss đặc trách thực hiện một chiến lược không hoàn thiện. Gutfruend và Strauss vẫn say mê với ý niệm chiếm lĩnh toàn cầu. Họ đã có ý khiển trách các vị trung úy của mình về việc thực hiện không ra gì một kế hoạch sáng suốt hơn là đặt nghi vấn về chính kế hoạch đó. Các vị trung úy này đã cùng hợp xướng vang lên bài hát của Salomon

Brothers tại châu Âu, nó có tên là "Đó Không Phải Là Lỗi Của Tôi, Tôi Chỉ Vừa Mới Đến Đây Thôi!"

Đó là sự thật. Các nhà quản lý ở London, như những thằng Geek, họ quá mới đối với thị trường để không dám đặt nghi vấn về chiến lược. CEO Miles Slater của chúng tôi là một người Mỹ 43 tuổi, cho tới tháng 6 năm 1986 mới đặt chân đến London, sáu tháng sau khi tôi đến đây. Bruce Koepgen, đứng đầu bộ phận kinh doanh, là một người Mỹ 34 tuổi, lần đầu tiên sang London vào năm 1985, sáu tháng trước khi tôi đến. Còn Charlie McVeigh – vị chủ tịch phụ trách về hoạt động, một người Mỹ 45 tuổi có rất nhiều kinh nghiệm nhưng lại là nhà ngoại giao của công ty hơn là nhà quản lý. Chưa bao giờ có được một giám đốc điều hành nào của Salomon Brothers tại London mà có thể nói thứ tiếng nào ngoài tiếng Anh.

Vào tháng 11 năm 1986, các văn phòng của chúng tôi chuyển từ khu chật hẹp ở trung tâm tài chính London sang chỗ thoáng mát ngay bên trên nhà ga Victoria, nay được gọi là Victoria Plaza. Văn phòng mới gần rộng bằng nhà ga và là một dấu hiệu của tinh thần lạc quan, đúng hơn là vì nhu cầu của chúng tôi. "Việc khai trương văn phòng tại London," William Salomon nói, "với một sàn giao dịch rộng gấp đôi sàn giao dịch ở New York, tôi thấy đây là sự lãng phí ở mức độ lớn nhất."

Địa điểm mới của chúng tôi chỉ cách một quãng đường ngắn là tới Đại lộ Cung Điện Buckingham – nơi thánh thần sinh ra bà Hoàng Thái hậu. Một cầu thang tự động dài chạy từ khu phố của các vị vua qua một hành lang tráng crôm và gương tới những độ cao chóng mặt của tầng giao dịch chúng tôi. Tầng giao dịch của chúng tôi không phải ở trên đỉnh của cầu thang tự động đó. Nếu chỉ thế thôi đã là quá tiết kiệm. Ở trên đỉnh của cầu thang tự động là một khoảng trống lớn gây cảm giác của hành lang theo phong cách Hyatt Regency, với đầy những bộ sofa, những cây cảnh nhỏ và một bức tượng đồng con thỏ đang chạy nước rút. Thiết kế bức tượng này không có nghĩa rằng một công ty trên Phố Wall đang can đảm lao vào tương lai như chú thỏ Bugs Bunny lao giữa những cái hố để vượt lên một bước trước Elmer Fudd. Vào mùa Giáng sinh, các tay giao dịch treo vào phía sau đuôi con thỏ những trái châu bằng bạc để nó có thêm nhiều trái tim bằng lửa (ngụ ý là để cho nó can đảm hơn).

Rõ ràng người ta đã mất nhiều thì giờ vào việc xem xét các văn phòng mới phải nên nhìn thế nào, tương đương với việc xem xét chúng nên hoạt động ra sao. Cầu thang tự động rất hiện đại và hệ

thống ống dẫn bằng kim loại của phòng giải lao lộ ra, xen vào một cầu thang bằng gỗ hình xoắn ốc và những bức tranh in của các họa sỹ lớn trước thế kỷ XVIII. Đây không phải là một văn phòng, mà đúng hơn là một sự chuyển tiếp kiến trúc của Hollywood năm 2001: Một cuộc phiêu lưu vũ trụ (A Space Odyssey) từ trên xuống và Cuốn theo chiều gió (Gone with the Wind) từ dưới lên. Đối với những khách hàng Anh, khu vực này hoàn toàn sặc mùi Mỹ. Họ thầm thì với nhau rằng nó giống như một sai lầm ghê gớm nào đó mà họ từng nhìn thấy ở New York, và đó là trước khi họ nhìn thấy loại giấy dán tường kỳ quặc, kiểu những người New York thấy chúng ở nhà hàng Tad's Steak House hay người London thấy ở các nhà hàng Ấn Độ.

Một hôm, tay người Pháp của tôi – lúc này là một chủ nhân đa nghi của 80 triệu đô-la trái phiếu York & Olympia (cuối cùng anh ta đã rũ được món nợ đời với một món lãi nhỏ và không bao giờ tha thứ cho tôi vì tình thế chết tiệt mà tôi đã đẩy anh ta vào), đến ăn trưa và lần lần bàn tay tò mò của anh dọc lan can gỗ sồi chạm trổ của chúng tôi. Rồi anh ta tẩn mẩn xem giấy dán tường màu đỏ và màu kem gần bên cứ như thể nó làm bằng lông thú quý hiếm vậy. Anh ta hỏi: "Tôi nghĩ chính chúng tôi, những khách hàng đã trả tiền cho cái này, đúng không nào?" Âm điệu trong giọng nói của anh ta gợi lên hàm ý mà không hẳn là trách cứ chúng tôi đã lấy tiền hoa hồng quá cao, đúng hơn là mỉa mái cách thức chúng tôi đã dùng đồng tiền đó.

Tầng giao dịch mới dường như rộng hơn gấp hai lần tầng 41 tại New York và được trang bị tân tiến nhất. Trong căn phòng này, bốn người có thể (và đã) rê dắt và đá bóng theo mọi hướng đều không bị vướng. Tuy nhiên, diện tích quá rộng đó lại là một chướng ngại tựa như việc đi chiếc giày quá cỡ vậy. Nó không có cảm giác dễ gây căng thẳng thần kinh như tầng giao dịch New York. Bất kể chút năng lượng nào chúng tôi sản xuất ra đều tiêu tan mất. Sự yên lặng đã làm cho chúng tôi cảm thấy lười biếng và khiến mọi người dễ trốn tránh. Trốn tránh là những gì mà người ta đã làm khi họ không kinh doanh. Tôi bồn chồn muốn bước ra ngoài tầng giao dịch và hét "Tự do", chỉ để xem ai đang hăng hái muốn làm việc. Cảm giác trống rỗng của nơi này đã làm mất thời gian của ban quản trị. Sau nhiều năm ở New York, trước khi được cử sang London, các nhà quản lý luôn ồn ào khi kinh doanh sinh lãi và im lặng khi thua lỗ.

Nhanh lên, đưa ngay món tiền còn lại cho tôi. Đó là ngụ ý chung trong bầu không khí cuối năm 1986 vì những lý do đã nói trên. Khi chúng tôi chuyển sang Victoria Plaza, một ban hội thẩm gồm

các giám đốc điều hành đang được hình thành ở New York để phân chia quyền lợi. Tiền được trao vào ngày 21 tháng 12, trước đó mọi người không nghĩ và không nói chuyện gì ngoài tiền thưởng. Công việc làm ăn của chúng tôi bị đông cứng lại quả thật ngoạn mục, song tôi nghĩ điều đó có thể đoán trước. Đó là thời điểm mà tất cả chúng tôi đã và đang chờ đợi.

Theo lệnh của Gutfreund, tiền thưởng cuối năm sẽ có giới hạn trần và sàn đối với những nhân viên năm thứ nhất và năm thứ hai, bất kể thành tích của họ ra sao. Đó là một truyền thống đối với những người ở Salomon làm việc năm thứ nhất và năm thứ hai lúc nào cũng đồn về khả năng bãi bỏ quy định này. Suốt sáu tuần lễ cuối năm, chủ yếu tôi gọi điện bàn tán với các thành viên cùng lớp đào tạo trước đây mà nay đang làm việc khắp hệ thống Salomon. Chúng tôi không nói chuyện gì ngoài quy định về tiền thưởng đó. Có hai loại câu chuyện. Thứ nhất, chúng tôi thảo luận quy định áp dụng đối với tất cả chúng tôi.

"Năm ngoái, nó là 65 đến 85 [nghìn đô-la]."

"Tôi nghe đâu là 55 đến 90 cơ!"

"Không thể nào họ lại để hạn mức dãn rộng đến thế đối với những người hết năm nhất."

"Họ có trả tiền theo cách nào khác cho những người kinh doanh tốt không?"

"Anh cho rằng họ quan tâm đến những người kinh doanh sinh lãi à? Họ cứ khư khư giữ cho bản thân càng nhiều càng tốt thì có."

"Phải, tôi đoán rằng anh nói đúng, thôi phải biến đây!"

"Gặp sau vậy!"

Và loại câu chuyện thứ hai, chúng tôi thảo luận quy chế áp dụng đặc biệt đối với từng người trong chúng tôi.

"Nếu họ không trả tôi 80, tôi sẽ sang Goldman."

"Sặc, họ sẽ trả anh 80. Anh là một trong những người sinh lãi nhất trong lớp. Mẹ kiếp, họ bóc lột anh quá đáng!"

"Goldman sẽ đảm bảo tối thiểu 180. Những người này đang chèn ép chúng ta."

“Ừ”

“Ừ”

“Ừ”

“Ừ”

“Phải biến đây!”

“Gặp sau vậy!”

Ngày nhận tiền thưởng, khi nó đến, là một sự kiện cho phép hoãn thói quen hàng ngày tán gẫu với mấy nhà đầu tư và đặt tiền cược trên thị trường. Nhìn những gương mặt họ tan họp thật đáng giá một nghìn buổi nói chuyện về ý nghĩa của đồng tiền trong xã hội nhỏ bé của chúng tôi. Mọi người phản ứng theo một trong ba cách khi họ nghe thấy mình trở nên giàu có hơn bao nhiêu: với vẻ nhẹ nhõm, với vẻ vui sướng và với vẻ tức giận. Phần nhiều cảm thấy cả ba vẻ. Một số cảm thấy rõ rệt cả ba vẻ: nhẹ nhõm khi được nói ra, vui sướng khi nghĩ tới việc mua một cái gì đó, và tức giận khi nghe thấy những người cùng cấp được trả nhiều hơn. Nhưng cảm giác trên những gương mặt đó thì luôn giống nhau, bất kể mức độ tiền thưởng là bao nhiêu. Họ trông ì ạch như bị đau bụng, như thể họ mới ăn quá nhiều sô-cô-la vậy.

Được trả tiền là nỗi đau khổ đối với nhiều người. Vào ngày 1 tháng 1 năm 1987, năm 1986 sẽ được xóa sổ trong trí nhớ, trừ một con số độc nhất: số tiền bạn được trả. Con số đó là sự tổng kết cuối cùng. Hãy hình dung người ta nói với bạn rằng bạn sẽ được gặp đấng Tạo hóa thiêng liêng vào một thời điểm của năm và được nghe rằng bạn xứng đáng làm một con người. Có lẽ bạn có hơi chút bực mình về toàn bộ vấn đề. Phải không nào? Đại thể đó là những gì chúng tôi phải cam chịu. Mọi người chỉ có một cảm giác xúc động thoảng qua, đằng đẵng một năm họ chỉ theo đuổi một mục đích thành công, và nó làm cho bao tử của họ co bóp. Thật tệ hơn, họ đã phải che giấu nó. Trò chơi phải được chơi. Thật là thô lỗ để hả hê quá sớm khi được trả tiền và thực là lúng túng khi biểu lộ sự tức giận.

Còn cảm giác thoải mái thuộc về những người được trả tiền nhiều như mong đợi. Không có gì ngạc nhiên, không có phản ứng nào. Thật tốt. Điều đó làm cho người ta dễ dàng trở nên bình thản hơn. Chuyện đó đã qua.

Cuộc họp về lương thưởng của tôi diễn ra vào cuối ngày. Tôi gặp

người hướng dẫn của tôi, Stu Willicker và Bruce Koepgen, vị quản lý kinh doanh phụ trách chi nhánh London, tại một trong những phòng ăn "Cuốn theo chiều gió". Người hướng dẫn của tôi chỉ ngồi nghe và mỉm cười. Còn Koepgen (thay mặt cho sự tuyệt vời của Salomon Brothers) thì biện hộ cho tổ chức.

Tôi muốn nói rằng tôi đã lạnh lùng và tính toán như một sát thủ đang báo công với ông trùm mafia sau khi làm xong nhiệm vụ. Nhưng đó không phải là sự thật. Tôi bực mình hơn dự đoán. Tất cả những gì mà tôi hoặc bất cứ ai khác thật sự muốn biết là khoản tiền thưởng. Song tôi đã phải ngồi nghe một bài diễn thuyết lê thê mà thoạt đầu tôi đã không hiểu lý do là vì sao.

Vị quản lý xếp mấy tờ giấy trước mặt và nói: "Tôi đã gặp nhiều người đến đây và đã lập công trong năm đầu tiên", rồi nêu tên một vài giám đốc điều hành trẻ làm ví dụ, "nhưng tôi chưa bao giờ gặp một ai có một năm như anh". Ông ta lại bắt đầu lên danh sách các tên. "Không phải Bill, không phải Rich, không phải Joe," ông ta nói. Và rồi thậm chí không phải Human Piranha. Không phải Human Piranha sao? Thậm chí không phải Human Piranha!

"Tôi có thể nói gì," ông ta nói, "ngoài những lời chúc mừng?" Ông ta nói độ 5 phút và đã đạt được kết quả mong muốn. Khi ông ta nói xong, tôi đã chuẩn bị để đáp lại đặc ân làm việc ở Salomon Brothers.

Và tôi nghĩ rằng tôi cũng biết chút đỉnh về cách kinh doanh. Nhưng ông chủ đã làm cho tài năng nhỏ bé của tôi phải hổ thẹn. Ông ta đã điểm trúng tất cả các huyệt. Hầu hết sự chỉ trích và cay đắng mà tôi phải trải nghiệm vì công ty đã tiêu tan. Tôi cảm thấy vô cùng tôn kính công ty, những ông chủ của tôi, John Gutfreund, tay giao dịch trái phiếu AT&T và những người từng giao dịch với Salomon Brothers, ngoại trừ, có lẽ là kẻ cơ hội kia. Tôi không quan tâm về tiền bạc, tôi chỉ muốn con người này đồng ý với việc làm của tôi. Tôi đã bắt đầu hiểu tại sao họ nói chuyện với bạn trước khi họ đưa tiền cho bạn.

Như đám thầy tu, những người nắm việc trả lương trong đế chế Salomon đã theo đuổi một tiêu chuẩn danh giá cho thời gian làm việc lâu năm. Đồng tiền luôn đến sau khi đã xong việc và trong một mấu chốt mà bạn là người phải gỡ rối.

"Năm ngoái anh đã kiếm được 90 nghìn đô," ông ta nói.

45 là lương. Do vậy 45 là tiền thưởng.

“Sang năm lương của anh sẽ là 60 nghìn đô. Giờ thì hãy để tôi giải thích những con số này.”

Trong khi ông ta giải thích rằng tôi được trả cao hơn bất cứ ai trong lớp đào tạo của tôi (về sau tôi mới biết có ba người khác được trả ngang bằng), tôi đã đổi 90 nghìn đô-la thành đồng bảng Anh (56 nghìn) và chuyển cái đó sang một góc độ khác. Về mặt lý thuyết, số tiền đó lớn hơn mức tôi đáng được hưởng. Nó nhiều hơn những gì tôi đã đóng góp cho xã hội. Lạy Chúa! Nếu sự đóng góp xã hội là thước đo thì có lẽ tôi phải trả tiền chứ không phải nhận tiền vào cuối năm! Nó còn nhiều hơn cả mức mà bố tôi đã làm ra khi ông 26 tuổi, thậm chí tính đến cả lạm phát, mà tôi cũng đã khấu trừ rồi. Nó nhiều hơn bất cứ ai khác mà tôi biết ở cùng độ tuổi tôi. Ha! Tôi giàu rồi. Tôi yêu ông chủ của tôi. Ông chủ của tôi yêu tôi. Tôi thật hạnh phúc. Rồi buổi gặp mặt kết thúc.

Và tôi đã nghĩ lại. Khi có khoảng thời gian chốc lát để nhớ lại, tôi quyết định rằng tôi không thật sự vừa lòng. Kỳ cục quá hử? Hãy nhớ, đây là Salomon Brothers. Cũng như những gã đã buộc tôi phải hạ gục khách hàng với các trái phiếu AT&T chết tiệt. Họ hoàn toàn có khả năng chĩa hỏa lực ấy vào tôi như khi họ từng làm với khách hàng của tôi. Tôi đã làm công việc bẩn thỉu của họ được một năm và chỉ có một vài nghìn đô để vui vẻ với nó.

Đồng tiền tuột khỏi túi tôi là đồng tiền chui vào túi kẻ tán dương tôi. Kẻ đó biết điều đó rõ hơn tôi. Và lời nói là rẻ tiền, kẻ ấy cũng hiểu điều đó.

Cuối cùng, tôi cho rằng tôi đã bị người ta đem ra làm trò cười, một ý nghĩ mà tôi vẫn nghĩ là nghiêm túc. Tôi không chắc mình đã kiếm cho Salomon Brothers bao nhiêu triệu đô, nhưng tính chi li, tôi xứng đáng hưởng nhiều hơn 90 nghìn đô. Theo tiêu chuẩn của lĩnh vực kinh doanh độc quyền như chúng tôi, con số 90 nghìn giống như là trợ cấp phúc lợi. Tôi cảm thấy bị lừa đảo, thật sự phẫn uất. Tôi phải cảm thấy sao nữa đây? Tôi nhìn quanh mình và thấy những kẻ đang hưởng nhiều hơn, khi mà chính chúng chẳng sinh ra một đồng xu lợi nhuận nào.

“Anh không trở nên giàu có trong nghề này,” Alexander nói khi tôi phàn nàn riêng với anh. “Anh chỉ đạt một mức độ mới về tài sản tương đối thôi. Anh cho rằng Gutfreund có cảm thấy giàu không? Tôi cá là không.” Alexander quả thật là một người uyên thâm. Anh đã nghiên cứu đạo Phật, và anh thích sử dụng nó để giải thích sự lãnh đạm với sự đời của mình. Mặt khác, anh đã tốt nghiệp chương trình đào tạo được tròn ba năm và không còn bị ràng buộc

bởi quy chế đó nữa. Công ty vừa mới trả cho anh một món tiền khả dĩ. Anh có thể chống đỡ với những cảm xúc ủy mị của mình.

Tuy nhiên, anh đã vạch ra sự thèm khát vô độ của bất kỳ ai thành công ở Salomon Brothers và có thể ở bất cứ công ty nào trên Phố Wall. Sự thèm khát hay tính tham lam có những hình thức khác nhau. Độc hại nhất là sự thèm khát có nhiều tiền hơn nữa ngay ở thời điểm hiện tại: tính tham lam ngắn hạn chứ không phải tính tham lam dài hạn. Những gã có tính tham lam ngắn hạn không phải là người trung thành. Mọi người ở Salomon Brothers vào năm 1986 đều muốn có tiền ngay lập tức, như thể công ty sắp phải đối đầu với thảm họa. Ai biết được năm 1987 sẽ ra sao?

Ngay sau thời gian nhận tiền thưởng, các tay giao dịch London, đám nhân viên kinh doanh cùng người của Ranieri tại New York bắt đầu ùa ra cửa để kiếm tiền nhiều hơn ở mọi nơi khác. Các công ty khác vẫn đang mời chào đám giao dịch và kinh doanh Salomon với những cam kết hậu hĩnh. Đám nhân viên có thâm niên hơn đánh bạc với những món tiền thật sự lớn đã thất vọng cay đắng. Họ đã mong đợi 800 nghìn đô và rồi chỉ nhận được 450 nghìn đô. Đơn giản không có đủ để chia khắp lượt. Đó là một năm khủng khiếp đối với công ty, ấy thế mà mỗi cá nhân không biết bằng cách nào đều cảm thấy mình đã làm tốt.

Một năm sau khi đến, tôi đã có thể nhìn quanh mình và đếm trên cả hai bàn tay và bàn chân số người làm việc ở công ty lâu hơn tôi. Tất cả, trừ ba trong số khoảng 20 người châu Âu già hơn tôi – những người đã xây dựng và phát triển văn phòng này từ thời mỗi bữa ăn trưa có hai chai rượu, đã chuyển đến những đồng cỏ xanh tươi hơn. Mỗi người nhanh chóng được thay thế với nửa chục thằng Geek. Do vậy, mặc dù những người ở đây sẽ thôi việc nhanh như khi họ có thể kiếm được việc khác, thì công ty vẫn mở rộng.

Phát hiện những xác chết đơn giản không phải là điều gì khó khăn lắm. Vào cuối năm 1986, những dấu hiệu của chứng điên dại Hoa Kỳ đã xuất hiện tại nước Anh. Mọi người có cùng cảm giác kỳ quái chung rằng không có công việc nào đáng kiếm bằng công việc ở ngân hàng đầu tư. Cuối năm tôi được mời đến nói chuyện với Hội Sinh viên Đảng Bảo thủ tại Trường Kinh doanh London. Nếu có một nơi nào trên thế gian này có thể chống lại Hội Sinh viên Đảng Bảo thủ lẫn sự cám dỗ của Salomon Brothers thì đó chính là Trường Kinh doanh London, một vùng nóng truyền thống của ý kiến cực tả.

Chủ đề bài nói chuyện của tôi là thị trường trái phiếu. Tôi cho rằng

chủ đề đó khiến họ không quan tâm. Bất cứ điều gì về thị trường trái phiếu hứa hẹn sự lê thê và buồn tẻ. Ấy thế mà vì sự kiện này, 100 sinh viên đã đến và khi một kẻ trông buồn bã đang uống ừng ực bia ở đằng sau thét lên rằng tôi là kẻ ăn bám, hắn ta đã bị tống cổ. Sau buổi nói chuyện, tôi bị xúm quanh bởi hàng loạt câu hỏi về thị trường trái phiếu lẫn câu hỏi về cách thức kiếm được một công việc ở Salomon Brothers. Một sinh viên Đẳng Cấp tiến Anh tự cho rằng mình có thể nhớ toàn bộ đội hình chính thức của đội bóng bầu dục New York Giants bởi anh ta nghe đồn rằng vị giám đốc nhân sự ở Salomon Brothers là cổ động viên của đội bóng này (điều này đúng). Một sinh viên khác muốn biết thông tin mà mình đọc được trên tạp chí Economist, rằng mọi người ở Salomon không đâm dao sau lưng mà chém trực tiếp vào đầu bằng lưỡi hái, là đúng hay không. Cách nào là tốt nhất để chứng tỏ rằng mình đủ hung hăng? Có thể đi quá xa như vậy hay không, hay chỉ để chúng lửng lơ vậy thôi?

Vào thời điểm đỉnh cao, giữa năm 1987, văn phòng ở Victoria Plaza chứa đến 900 người và trông có vẻ như một trường mẫu giáo hơn là sở tư lệnh của một đế chế toàn cầu. Một hôm, Dash Riprock ngẩng lên và nói: "Chỉ có những tay giám đốc điều hành và một đám nhóc." Tôi hiểu ý anh ta muốn nói gì gần như trước khi anh ta nói ra điều gì đó, tôi đã được cài đặt một thiết bị giải mã Dash Riprock tự động. Nhiệm kỳ trung bình mà các đồng nghiệp của tôi tại London phục vụ đã giảm từ sáu năm xuống dưới hai năm. Tuổi trung bình của họ từng là 30, nhưng giờ chỉ khoảng 25.

Suốt đầu năm 1987, một trò đùa cũ rích chán ngắt đã được lan truyền: có một tấm biển gắn ngay bên cạnh lối ra của sàn giao dịch: NGƯỜI CUỐI CÙNG RA VỀ XIN VUI LÒNG TẮT ĐIỆN. Rồi một trò đùa mới toanh đã diễn ra tới vài lần. Thế là hóa thành thật. Một tay giao dịch hàng đầu về trái phiếu chính phủ Anh đã thôi việc. Mấy vị giám đốc điều hành của văn phòng London đã quỳ gối (nói ẩn dụ) và van nài anh ta ở lại. Họ nói rằng anh ta là xương sống của một tổ chức kinh doanh mới và yếu ớt. Kệ mẹ mấy cái xương sống, anh ta nói, Goldman đã chào mời hậu hĩnh hơn rất nhiều, vậy nên phải nhận lời ngay khi lời chào mời còn hiệu lực. Rút cục anh ta đang giao dịch chỗ làm. Họ đã mong đợi gì? Họ mong đợi anh ta quên đi việc giao dịch trong chốc lát để suy nghĩ về tầm quan trọng của lòng trung thành với công ty.

Và bạn có biết anh ta đã nói gì về điều đó không? Anh ta nói: "Ông muốn lòng trung thành, vậy hãy thuê một con chó giống Cocker Spaniel!"

Chương X

Chúng tôi có thể làm gì để anh được hạnh phúc hơn nhỉ?

Một thói quen đã xuất hiện trong hoạt động của chúng tôi. Mỗi tháng bắt đầu bằng một bản phân tích hiệu suất làm việc của đơn vị nhỏ, mỗi tuần khởi đầu bằng một buổi họp văn phòng, và mỗi ngày có hàng loạt cuộc điện thoại gọi đến bất kể ai mà chúng tôi cho rằng có lẽ thích chơi lắc xí ngầu. Dash Riprock luôn đến làm việc trước tôi vào mỗi sáng ít nhất một tiếng đồng hồ. Anh ta cho rằng tiền thưởng sẽ bị ảnh hưởng nếu ông chủ bắt gặp mình rời xa chiếc điện thoại. Anh ta đã hoàn toàn sai lầm. Đúng ra những ông chủ chỉ quan tâm nhiều đến việc chúng tôi đã bòn rút khách hàng được bao nhiêu tiền chứ không phải là mất bao nhiêu thời gian cho việc đó. Tuy vậy Dash căm phẫn rằng tôi cả gan đến sau 7 giờ 45 phút sáng và thường loan báo điều này bằng những lời chế giễu: "Tôi chỉ muốn cám ơn Michael Lewis vì hôm nay đã đến làm việc. Hãy hết sức giúp anh ta đi nào, hỡi những quý ông quý bà!"

Rồi chúng tôi chìm vào luồng giao tiếp ý thức. Khi chúng tôi không bàn về tương lai của anh ta, cách thức đánh gục thị trường, hay số phận của Salomon Brothers, hoặc làm thế nào giáo dục ba gã hiện làm việc cho Salomon Brothers, chúng tôi huyên thuyên như những bà mẹ Do Thái. Đó là đặc điểm về giao tiếp xã hội trên tầng giao dịch.

Dash: Hôm nay tôi nhìn thấy một bức họa ở phòng tranh Sotheby. Tôi có lẽ sẽ mua nó.

Tôi: Anh đã mua bộ veston đó ở đâu?

Dash: Đồng Yên ra sao nhỉ?

Tôi: Tôi có thể tờ Atlantic Monthly của anh được không?

Dash: Tôi đã mua nó ở Hồng Kông, 400 đô-la. Ở đây giá 800 đô-la.

Tôi: Của họa sỹ nào?

Dash: Được, nhưng phải trả lại. Nếu không tôi sẽ giết anh.

Tôi: Họ có định trả tiền cho chúng ta vào cuối năm không?

Dash: Michael, đã họ bao giờ trả tiền cho chúng ta vào cuối năm chưa?

Vào một ngày cuối năm thứ hai – ngày 24 tháng 9 năm 1987, thói quen đó thình lình bị tan vỡ. Đúng, Dash đang co cụm tại vị trí riêng thường xuyên của anh. Đúng, tôi đang chờ anh ta ló ra với những lời mắng mỏ như thường lệ để rồi tôi kể ngay cho anh ta một trò đùa nhạt nhẽo khác. Nhưng tôi chẳng còn có được cơ hội đó. Trong lúc tôi đợi, ai đó đã hét lên: "Chúng ta bị chơi rồi!"

Dash đang dùng ngón tay bịt tai và bị hút vào nghệ thuật bán trái phiếu, không nghe thấy một điều gì khác. Tôi kiểm tra các bản tin trên màn hình. Nếu mọi người vẫn còn mải dụi mắt không tin vào những gì họ thấy, thì tôi lại làm được. Khắp nơi, tin tức loan nhanh như chớp rằng Ronald O. Perelman, ông chồng cao khoảng 1,5 m của người phụ trách mục tin vặt trên báo New York, kẻ có tiếng gây hấn mà mới gần đây đã chinh phục công ty mỹ phẩm Revlon, đang đặt giá mua phần lớn cổ phần của Salomon Brothers. Người hậu thuẫn tài chính của hắn là ngân hàng Drexel Burnham và các cố vấn của Ronald là Joseph Parella và Bruce Wasserstein của công ty First Boston. Đó là lần đầu tiên Phố Wall đã đổi hướng và tấn công chính nó.

Đột nhiên bảng báo điện thoại của tôi như bầu trời đêm ở Rockies, những ánh đèn nhấp nháy. Các khách hàng gọi đến tới tấp, ngỏ lời chia buồn rằng công ty của chúng tôi sắp bị một kẻ nhẫn tâm tấn công và cắn xé. Những lời chia buồn của họ thể hiện mối quan tâm mang vẻ giả dối. Họ chỉ muốn trố mắt ra nhìn như kiểu người ta vẫn thường xúm quanh xem một vụ tai nạn và liếc nhìn đống kim loại bị méo mó cùng những nạn nhân đang run sợ mà thôi. Nhiều người nghĩ rằng Salomon Brothers lớn mạnh và tồi tệ đó cuối cùng đã vấp phải một sức mạnh còn lớn mạnh và tồi tệ hơn trên thị trường, và thú vị là ở chỗ sức mạnh ấy lại là từ một nhà cung cấp hàng đầu về mỹ phẩm cho phụ nữ. Tay đầu tư người Pháp vẫn thản nhiên. "Anh sẽ sớm được khuyến mãi những mẫu son môi với mọi giao dịch trái phiếu trị giá hơn 1 triệu đô-la, có

nghĩa là tôi sẽ sở hữu rất nhiều son môi," anh ta nói rồi gác máy.

Tại sao một nhà buôn son môi lại theo đuổi chúng tôi? Câu trả lời gợi trí tò mò nhất: Đó không phải là ý đồ của hắn. Việc đặt giá của Perelman có thể dễ dàng thấy như một trái bom căm ghét mà ông vua trái phiếu thứ cấp của công ty Drexel và người hậu thuẫn thật sự của Perelman: Michael Milken dội vào John Gutfreund – CEO của Salomon Brothers. Milken thường dội trái bom căm ghét vào những người đã đối xử tồi tệ với ông ta. Và Gutfreund từng đối xử tồi tệ với ông ta. Đầu năm 1985, Milken đến thăm văn phòng của chúng tôi để vừa ăn sáng vừa làm việc với Gutfreund, bắt đầu bằng việc Michael trở nên tức giận vì Gutfreund từ chối không nói chuyện với ông ta như người ngang hàng. Buổi sáng kết thúc bằng một trận quát tháo lẫn nhau. Milken được một tay bảo vệ hộ tống từ tòa nhà đi ra. Về sau Gutfreund đã cắt đứt tất cả các vụ giao dịch trái phiếu của Salomon với Drexel.

Rồi Drexel thấy mình đang là trung tâm vụ điều tra lớn nhất của SEC từ trước đến nay. Thay vì gửi những bông hoa, một giám đốc điều hành của Salomon Brothers đã gửi cho khách hàng của Milken bản chụp các khiếu nại (vì tống tiền và dùng mánh khóe gian lận tiền) do ba khách hàng khác nhau đã đâm đơn kiện Milken. Mối quan hệ giữa Salomon Brothers và Drexel Brunham vào tháng 9 năm 1987 được xem là mối quan hệ tồi tệ nhất giữa hai công ty trên Phố Wall.

Milken đã yểm bùa Gutfreund. Cho dù với tham vọng bá chủ thế giới, Gutfreund vẫn còn khá thiển cận và hạn hẹp. Chẳng hạn, tại sao ông ta chưa bao giờ chợt nảy ra ý nghĩ là bất cứ ai cũng sẽ điều khiển được văn phòng London của ông ta, trừ người Mỹ. Chúng tôi không phải là những thương nhân nên đã không nắm được cơ hội để đa dạng hóa khi Salomon Brothers hùng mạnh. Thực ra chúng tôi không bao giờ biết cách làm gì khác ngoài buôn trái phiếu. Không ai ở Salomon tạo ra được một mô hình kinh doanh mới có giá trị thật sự, ngoại trừ Lewie Ranieri, nhưng cuối cùng Ranieri đã bị chôn vùi vì những rắc rối. Ngược lại, Milken đã xây dựng được mô hình kinh doanh mới lớn nhất trên Phố Wall ngay cạnh chúng tôi với mục đích chiếm đoạt vị thế của Salomon trên các thị trường trái phiếu.

"Dù Gutfreund có nói gì," một trong những đồng nghiệp thân cận với Gutfreund hơn tôi cho biết, "thì ông ta luôn nghĩ rằng chỉ có một công ty có khả năng chống lại và nuốt trọn Salomon Brothers của chúng ta: đó là Drexel. Ông ta không lo ngại về Morgan Stanley vì cho rằng nó không đủ sức cạnh tranh với chúng ta.

Henry [Kaufman] đã dự đoán rằng trong dài hạn, chất lượng uy tín của các tập đoàn Mỹ đang sa sút. Uy tín đang trở thành rác rưởi. Điều đó ám chỉ rằng khách hàng chúng tôi đang trôi giạt sang Drexel."

Nhưng không chỉ khách hàng. Nhân viên của Salomon Brothers cũng đào ngũ sang Drexel với mức báo động. Ít nhất hơn một chục nhân viên giao dịch và kinh doanh của Salomon Brothers trước đây hiện đang làm việc trên sàn giao dịch trái phiếu thứ cấp của Milken ở Beverly Hills (có 85 người), và thêm nhiều người khác đến làm việc cho Drexel tại New York. Mỗi tháng lại có thêm một tay giao dịch trái phiếu, một nhân viên kinh doanh hay nhà phân tích rời khỏi sàn giao dịch New York và tuyên bố với ban quản trị rằng mình sẽ đến Drexel. Ban quản trị Salomon đã phản ứng ra sao? "Cứ vậy đi," một vị nói, "Anh không được phép quay trở lại tầng giao dịch để lấy áo khoác đâu đấy."

Chẳng ai lấy làm ngạc nhiên về những vụ đào ngũ sang Drexel. Các bản báo cáo về phần thưởng lớn kiếm được khi làm việc cho Michael Milken đã lan tới Salomon và làm cho chúng tôi nhỏ dãi thèm thuồng. Một nhà điều hành của Salomon đã bỏ đi và gia nhập với Milken tại Beverly Hills vào năm 1986. Đến tháng thứ ba, khi thực hiện công việc mới, anh ta đã nhận được thêm 100.000 đô-la trong tờ séc lĩnh tiền hàng tuần. Do biết rằng đó không phải là thời gian lĩnh tiền thưởng, anh ta cho rằng các nhân viên kế toán của Drexel có thể đã ghi sai. Anh báo với Milken.

"Không," Milken nói, "Không lầm đâu. Chúng tôi chỉ muốn cho anh thấy chúng tôi hạnh phúc vì những việc anh đang làm."

Một nhà điều hành kỳ cựu của Salomon kể về khoản tiền thưởng đầu tiên mà Michael Milken đã trao tay cho anh ta (vài triệu đô-la), nhiều hơn cả mức mong đợi. Vị này đã quen với những phiên họp về tiền thưởng của Salomon Brothers và hiếm khi nhận được nhiều hơn mong đợi. Bây giờ anh ta đang có một món tiền lớn hơn cả số lương và thưởng của Gutfreund cộng lại. Anh ta ngồi trong chiếc ghế, choáng váng như một nhân vật trong chương trình truyền hình "Ai là triệu phú". Một ai đó vừa mới trao tay cho anh ta số tiền đủ để về hưu, và anh ta không biết tỏ lòng biết ơn như thế nào nữa. Milken nhìn anh ta rồi hỏi:

"Anh có hạnh phúc không?"

Cựu nhân viên Salomon gật đầu. Milken ngả mình vào chiếc ghế và hỏi:

“Chúng tôi có thể làm gì để anh được hạnh phúc hơn nhỉ?”

Milken vung tiền cho nhân viên của ông ta. Những câu chuyện kỳ diệu khiến rất nhiều người trong số chúng tôi hy vọng nhận được cú điện thoại từ Milken. Điều đó cũng làm nảy sinh lòng trung thành trên tầng giao dịch Beverly Hills. Lắm lúc Milken dường như là giáo chủ của một giáo phái vậy. “Chúng tôi hoàn toàn chịu ơn một người,” một tay giao dịch của Drexel đã nói với tác giả Connie Bruck. “Và chúng tôi không thuộc về mình nữa. Michael đã tước đoạt cái tôi của chúng tôi”. Mỗi cái tôi đều có giá của nó. Một trong những anh bạn thực tập sinh trước đây của tôi đã đi làm cho Michael Milken kể với tôi rằng, trong số 85 nhân viên làm việc ở văn phòng Beverly Hills thì “khoảng 20-30 người đáng giá 10 triệu đô-la hoặc hơn, 5-6 người kiếm được hơn 100 triệu”. Bất kỳ lúc nào một tờ báo ước lượng mức lương của Milken, hiển nhiên, toàn bộ văn phòng Beverly Hills của Drexel cười khúc khích sao lại thấp đến vậy. Anh bạn tôi và những người khác làm bên ông ta nói với tôi rằng Milken đáng giá hơn 1 tỷ đô-la. Bạn vẫn tự hỏi cái gì làm cho Michael Milken khoái hơn, kiếm 1 tỷ đô-la hay nhìn Gutfreund quằn quại trước một trong những khách hàng lớn nhất của mình, Ronald Perelman, ngang nhiên săn đuổi Salomon Brothers. “Tôi biết Michael và tôi thích Michael,” Lewie Ranieri, người đã bị Gutfreund đuổi việc hai tháng trước đây nhận xét. “Bia đá trên mộ của Michael nên viết: Hắn không bao giờ phản bội bạn bè và cũng không bao giờ tỏ lòng khoan dung đối với kẻ thù.”

Cách nhìn nhận thứ hai coi việc đặt giá của Perelman là đòn trừng phạt vì những tội lỗi của ban quản trị Salomon. Dash và tôi quyết định rằng việc tiếp quản công ty chúng tôi không phải là một ý đồ xấu, không phải bất cứ ai cũng có quan điểm như chúng tôi. Chúng tôi biết rằng Ronald Perelman, nhân vật có quyền lực trong lĩnh vực son môi, kẻ ác ôn, tên lừa đảo xỏ lá, không hề biết cách điều hành một ngân hàng đầu tư. Nhưng chúng tôi cũng biết rằng nếu hắn ta thành công trong việc chế ngự Gutfreund, thì điều đầu tiên hắn làm sẽ là xem Salomon Brothers như một thương vụ kinh doanh, chứ không phải là một đế chế, đó sẽ là quan điểm mới về điều hành. Hiển nhiên, những kẻ chuyên thôn tính công ty thường giả bộ và dối trá. Những kẻ đột kích luôn nói rằng họ chỉ muốn đuổi cổ các nhà quản lý ngu đần và lười nhác, trong khi thực tế muốn tước đoạt tài sản công ty. Nhưng người tiếp quản chúng tôi là một ngoại lệ đáng yêu. Tài sản của Salomon là nguồn nhân lực. Chúng tôi không có bất động sản, không có quỹ tiền trợ cấp hưu trí khổng lồ để chiếm đoạt, không có thương hiệu để tước đoạt. Salomon Brothers là một mục tiêu rõ ràng. Ban quản trị của chúng tôi xứng đáng nhận một nhát rìu.

Kế hoạch kinh doanh duy nhất trên Phố Wall bị sai lệch gây náo động dư luận hơn kế hoạch mà Salomon đặt ra – lập biểu đồ cho những tháng tới. Chúng tôi có tính khí và trí khôn của một tay tài xế taxi người Li-băng: Chúng tôi đã hoặc đang đạp mạnh vào chân ga hoặc thắng phanh;, chẳng còn biết đến việc điều tiết và cũng không có óc phán xét. Khi chúng tôi quyết định rằng mình cần thêm không gian làm việc tại New York, phải chăng chúng tôi giống những sinh vật yếu ớt lướt ngang qua phố và bước vào những văn phòng rộng hơn? Không! Chúng tôi bắt tay vào dự án xây dựng đắt đỏ nhất từ trước đến nay tại Manhattan, Columbus Circle cùng với chủ đầu tư Mort Zuckerman. Susan Gutfreund đã đặt mua những hộp gạt tàn thuốc lá bằng thủy tinh có đáy khắc hình tòa nhà. Cuối cùng chúng tôi đã thoát khỏi dự án 107 triệu đô-la; còn bà ta thì được giữ được mấy chiếc gạt tàn đó.

Chúng tôi đã dự định thống trị toàn cầu và đã xây sàn giao dịch lớn nhất thế giới phía trên ga xe lửa ở London. Hiện nay chi nhánh London đã bị phá sản và đang nợ quá hạn với tổn thất ước tính 100 triệu đô-la. Giới báo chí Anh nói đến chuyện này bằng cách gọi chúng tôi là "Smoked Salomon" (hay vụ scandal của Salomon). Chúng tôi đã thành lập một bộ phận thế chấp hùng mạnh đầy quyền lực, rồi khiến cho một nửa số nhân viên trong đó ra đi, đồng thời đuổi việc số còn lại. Lewie và nền độc quyền của ông ta biến mất gây ra một khoản lỗ ít nhất vài trăm triệu đô-la. Chúng tôi đã cởi trói cho vài cái tôi lớn nhất thế giới để vật lộn giành quyền lực trên tầng 41. Bây giờ New York trở nên tệ hại với cuộc xung đột tàn phá lẫn nhau; cái giá cho sai lầm này có thể là việc mất công ty. Tiếp hay thôi. Bán hay mua. Vào hay ra. Tính kiên định chỉ dành cho những bộ óc nhỏ bé, không phải cho chúng tôi.

Sai lầm nặng nề không nằm ở những bước đi đã chọn, mà là những bước đi chúng tôi ngu dốt bỏ qua. Không phải việc kinh doanh ngân hàng đầu tư năm 1987 không sinh lãi nữa. Trái lại, nó sinh lãi hơn bao giờ hết. Hãy mở xem bất cứ tờ báo nào và bạn sẽ thấy các nhân viên ngân hàng đầu tư đang vơ vào những khoản tiền 50 triệu đô-la và nhiều hơn thế chỉ trong một tuần làm việc. Lần đầu tiên sau nhiều năm, các công ty khác chứ không phải Salomon đang kiếm được tiền. Thật mỉa mai, những kẻ chiến thắng mới lại đúng là những gã giúp Ronald Perelman mua chúng tôi. Milken, Wasserstein và Perella. Drexel Burnham nhờ có Michael Milken đã thay thế chúng tôi trở thành ngân hàng đầu tư sinh lãi nhất trên Phố Wall vào năm 1986. Nó đã lãi 545,5 triệu đô-la với doanh thu 4 tỷ đô-la, hơn cả số tiền chúng tôi đã kiếm được vào thời kỳ hoàng kim nhất.

Drexel làm giàu từ trái phiếu thứ cấp, và điều đó thật chua chát. Chúng tôi từng được coi là những tay giao dịch trái phiếu của Phố Wall. Chúng tôi đang có nguy cơ mất đi danh hiệu đó, vì những người quản lý của chúng tôi đã không thấy được tầm quan trọng của trái phiếu thứ cấp. Họ cho rằng trái phiếu thứ cấp là thứ vụn vặt. Đây đơn giản là trường hợp bỏ quên duy nhất và phải trả giá đắt nhất của họ, vì trái phiếu thứ cấp không chỉ tạo ra một cuộc cách mạng trong các doanh nghiệp Mỹ làm đảo lộn Phố Wall mà còn có mục đích toan tính thâu tóm Salomon Brothers, và vì hậu quả cuối cùng của nó đáng phải dừng lại giây lát để suy ngẫm. Tôi đã suy ngẫm.

Trái phiếu thứ cấp là trái phiếu do hai cơ quan đánh giá tín dụng tài chính là Moody's và Standard & Poor's phát hành và không đảm bảo có thể trả được nợ. "Chứng khoán thứ cấp" là thường được giao dịch dựa trên chênh lệch nhưng có sự khác biệt vô cùng quan trọng. Uy tín của IBM khác với một hãng kinh doanh các mặt hàng cotton ở Beruit. Tại một điểm nào đó, các trái phiếu của một công ty không còn là khoản đầu tư hấp dẫn mà trở thành canh bạc chứa đầy rủi ro. Các trái phiếu thứ cấp dễ dàng trở thành công cụ tài chính gây ra nhiều tranh luận nhất trong thập niên 1980. Chúng xuất hiện rất nhiều trên báo chí.

Nhưng cần nhấn mạnh rằng chúng không hề mới. Các công ty cũng như cá nhân thường phải vay tiền để mua những thứ mà họ không có đủ tiền mặt để mua. Tại Mỹ nói riêng, họ cũng vay tiền vì đó là cách hiệu quả nhất để cấp vốn cho một doanh nghiệp, khoản trả lãi nợ không phải chịu thuế. Và những công ty đang lung lay thường luôn muốn vay tiền. Đôi lúc, như hồi đầu thế kỷ, những tên trùm kẻ cướp đã xây dựng đế chế của chúng trên đống giấy nợ và các nhà cho vay, thật ngạc nhiên, vẫn phải chiều theo. Nhưng chưa bao giờ phải chiều theo như ngày nay. Cái mới ở đây là quy mô của thị trường trái phiếu thứ cấp, hàng loạt các công ty lung lay ọp ẹp chìm sâu trong nợ nần, và số lượng nhà đầu tư sẵn lòng chấp nhận rủi ro cho số vốn của họ (có lẽ nguyên tắc của họ) bằng cách cho các công ty này vay.

Michael Milken của Drexel đã tạo nên thị trường đó, bằng cách thuyết phục các nhà đầu tư rằng trái phiếu thứ cấp là một sự đặt cược khôn khéo, rất gần với cách Lewie Ranieri từng thuyết phục các nhà đầu tư rằng trái phiếu thế chấp là một sự đặt cược khôn khéo. Suốt những năm cuối thập niên 1970 và đầu thập niên 1980, Milken đã đi khắp trong nước và lao sầm vào các bàn ăn cho tới khi mọi người bắt đầu nghe ông ta. Trái phiếu thế chấp và trái phiếu thứ cấp đã khiến việc vay tiền của các cá nhân và những

công ty trước đây bị cho là không đủ tư cách đi vay trở nên dễ dàng hơn. Nói cách khác, các trái phiếu mới này lần đầu tiên tạo điều kiện cho các nhà đầu tư trực tiếp cho các con nợ và các công ty lung lay vay tiền. Và các nhà đầu tư càng cho vay nhiều thì số lượng con nợ càng nhiều. Nguyên tắc sử dụng vốn vay là nét đặc trưng nhất của kỷ nguyên tài chính chúng tôi.

Trong cuốn sách The Predator's Ball (Miếng mồi của kẻ ăn thịt sống), Connie Bruck đã lần theo sự phát triển của ban trái phiếu thứ cấp của Drexel (nghe nói Milken đã cố trả tiền cho tác giả để ngừng xuất bản cuốn sách này). Câu chuyện mà bà kể bắt đầu vào năm 1970, khi Michael Milken nghiên cứu về các trái phiếu ở Khoa Tài chính thuộc Đại học Wharton, Pennsylvania. Ông ta bẩm sinh đã có trí thông minh vượt trội để vượt qua xuất thân từ giai cấp trung lưu (bố Milken là một kế toán viên). Ở Wharton, ông ta nghiên cứu về những thiên thần rũ cánh, những trái phiếu của công ty một thời là blue-chip nay đang trong tình trạng bế tắc. Lúc đó những thiên thần rũ cánh này là loại trái phiếu thứ cấp duy nhất có trên thị trường. Milken nhận thấy rằng chúng rẻ hơn so với những trái phiếu công ty cao cấp, thậm chí xét tới các rủi ro ngoài dự tính mà chúng chịu. Theo phân tích của Milken, chủ sở hữu một danh mục đầu tư với những thiên thần rũ cánh hầu như lúc nào cũng đạt hiệu quả thu lãi tốt hơn chủ sở hữu danh mục vốn đầu tư chỉ gồm trái phiếu blue-chip. Lý do đơn giản là vì các nhà đầu tư tránh xa những thiên thần rũ cánh vì sợ rằng mình có vẻ khinh suất. Đó là điều dễ nhận thấy. Như Alexander Đại đế, Milken nhận thấy rằng các nhà đầu tư bị yếu tố bề ngoài trói buộc và kết quả là đã để ngỏ một cơ hội cho các tay giao dịch không hề bị vẻ bề ngoài ràng buộc. Như vậy bản năng sống bầy đàn, cơ sở cho hành vi rất người đã đặt nền móng cho một cuộc cách mạng trong thế giới tiền bạc.

Milken bắt đầu sự nghiệp của mình cũng vào năm 1970. Từ ban hành chính của Drexel, ông ta đã cố gắng để được lên trên tầng giao dịch và trở thành một tay giao dịch trái phiếu. Milken vẫn đội tóc giả kể cả khi bạn bè nói rằng cái đó không phù hợp với ông ta, còn những địch thủ bình luận rằng nó trông như thể một con thú chết trên đầu vậy. Sự tương đồng giữa Milken và Ranieri thật đáng chú ý. Như Ranieri, Milken không khéo xử cũng chẳng hòa nhã, nhưng tràn đầy niềm tin. Ông ta vẫn hoàn toàn vui vẻ tách rời khỏi đồng nghiệp. Milken ngồi trong một góc của tầng giao dịch khi tạo nên thị trường trái phiếu thứ cấp, bị mọi người xa lánh cho tới lúc kiếm được quá nhiều tiền đến mức trở thành ông chủ của Drexel. Cũng như Ranieri, ông ta đã thiết lập một đội ngũ nhân viên sẵn sàng cống hiến.

Milken chia sẻ lòng nhiệt tâm với Ranieri. “Vấn đề của Milken là ở chỗ ông ta đơn giản không đủ kiên trì để lắng nghe một quan điểm khác,” một ủy viên quản trị của Drexel nói với Bruck: “Milken ngạo mạn quá chừng. Ông ta cho rằng mình đã chế ngự được một vấn đề và cứ thế tiến lên. Ông ta vô dụng trong một ủy ban hay trong bất kể tình huống nào cần có quyết định tập thể. Ông ta chỉ để ý việc đưa ra sự thật. Nếu Milken không buôn trái phiếu, thì ông ta có lẽ đã lãnh đạo một phong trào phục hưng tôn giáo.”

Milken là một người Do Thái và khi vào công ty, ông ta vẫn còn hoạt động theo đường lối cũ của một ngân hàng đầu tư WASP, bài Do Thái. Milken tự thấy mình là một kẻ ngoại tộc. Đó cũng chính là một điểm mạnh của ông ta. Năm 1979, người ta phỏng đoán về việc ai sẽ làm cuộc cách mạng tài chính trong thập kỷ tới theo phương pháp sau: Lần mò tận hang cùng ngõ hẻm của Phố Wall; loại bỏ tất cả những kẻ vừa mới nổi lên trong catalog của Brook Brothers, mọi người thuộc hay bị cho là thuộc các câu lạc bộ thượng lưu và tất cả các cá nhân xuất thân từ một gia đình WASP tử tế. (Trong số những người còn lại không chỉ có Milken và Ranieri mà còn có Joseph Perella và Bruce Wasserstein của công ty First Boston, các nhà lãnh đạo chuyên thôn tính công ty và thật trùng hợp ngẫu nhiên là hai người này đã giúp Ronald Perelman săn đuổi Salomon Brothers).

Điểm giống nhau chấm dứt ở đây. Không giống như Ranieri, Milken nắm quyền điều khiển hoàn toàn công ty của ông ta. Thế nên Milken chuyển hoạt động trái phiếu thứ cấp từ New York về Beverlly Hills và cuối cùng tự trả lương cho mình 550 triệu đô-la/năm, gấp 180 lần khoản tiền Ranieri kiếm được vào lúc đỉnh cao của mình. Khi Milken mở văn phòng tại đại lộ Wilshire (thuộc sở hữu của bản thân), ông ta đã để cho người ta biết ai là kẻ đứng đầu bằng cách gắn tên mình lên trên cửa thay vì Drexel. Và ông ta đã tạo nên một môi trường làm việc khác với Salomon Brothers ở điểm cốt yếu: Thành công được đánh giá dựa trên số lượng giao dịch đem về, chứ không phải có bao nhiêu người làm việc cho bạn, bạn có chân trong ban quản trị hay chưa, và bạn đã xuất hiện bao nhiêu lần trên báo chí.

Khó có thể miêu tả về một con người thích hợp với việc lật đổ những tục lệ lâu đời của thế giới đã và đang sống. Trong trường hợp của Milken, đặc biệt càng khó bởi vì ông ta luôn kín đáo và không để lộ ra bất kỳ một nét tính cách cá nhân nào có thể giúp ích cho những người viết tiểu sử, ngoại trừ công việc kinh doanh. Theo quan điểm của tôi, Milken là sự kết hợp cả hai đức tính được

xem là đặc biệt hiếm có tại thời kỳ hoàng kim của ông ta. Cả hai đức tính đó hiển nhiên không tồn tại trong giới Salomon Brothers vào đầu thập niên 1980. Milken sở hữu kỹ xảo buôn trái phiếu và tính kiên nhẫn. Ông ta có một tầm nhìn tập trung.

Ở đây Milken đã vượt qua sự chênh lệch đó. Mất tập trung hay thiếu hoàn toàn khả năng tập trung là hiểm họa lớn nhất đối với nghề nghiệp trên tầng giao dịch. Dash Riprock là một trường hợp xuất sắc và điển hình. Việc ngắm nhìn Dash làm việc khiến người ta cảm thấy chưng hửng như xem một băng video âm nhạc. Có những lúc thoáng qua, chẳng hạn khi Dash đang rầu rĩ là do việc kinh doanh bị sa sút, anh ta thả điện thoại đánh uych một cái và giải thích cho tôi rằng một ngày nào đó anh ta dự định chấm dứt làm việc tại ngân hàng đầu tư và trở về trường. Dash sẽ chôn vùi trong thư viện vài năm để có thể trở thành một giáo sư sử học hoặc một nhà văn. Ý tưởng của Dash đột ngột chìm vào im lặng, thậm chí đến 5 phút, khiến tôi thức tỉnh, và những cuộc trò chuyện kiểu này của chúng tôi thường kết thúc bằng việc tôi cố nói rằng chuyện đó là không thể và anh ta không muốn nghe bởi vì đã chán ngấy và muốn chuyển đề tài. "Tôi không định học bây giờ," anh ta nói "ý tôi muốn nói là khi đã 35 tuổi và có vài triệu đô-la trong ngân hàng", như thể sau mấy năm buôn trái phiếu, vài triệu đô-la tiền gửi sẽ làm cho anh ta tập trung hơn.

Sau ba năm kinh doanh trái phiếu, Dash không còn đủ tập trung để thưởng thức tình trạng ủ rũ nữa. Gần như ngay sau khi hờn dỗi ("Đừng có phá, tao đang khùng đây!", anh cảnh cáo mấy tay giao dịch), thì anh ta lập tức quên ngay, rồi bằng cách nào đó, ngay giữa cơn chán nản ủ ê, Dash bán được vài trăm triệu đô-la trái phiếu chính phủ và dần rạng rỡ trở lại. "Ê! Mickey," anh ta hét lên khi đang ghi lại phiếu bán hàng. "Mấy thằng nhóc, tụi mày yêu tao hử. Tao lại đang lùa tụi bay và hốt tụi bay. Hú hú…" Phần lớn những suy nghĩ của anh ta hoàn toàn tập trung vào việc tìm kiếm giao dịch tiếp theo.

Michael Milken cũng bắt tay vào làm việc không khác gì Dash và đang thiết lập một doanh nghiệp thay vì tìm kiếm các chuỗi giao dịch vô tận. Ông ta sẵn sàng tìm kiếm những điểm sáng trên màn hình giao dịch và suy nghĩ thận trọng, hoàn thiện ý tưởng trong tương lai. Một công ty sản xuất linh kiện vi điện tử có thể tồn tại được trong 20 năm để trả các khoản lãi bán niên không? Nền công nghiệp thép của Mỹ có thể sống sót được trong bất cứ tình trạng nào không? Fred Joseph, từng là CEO của Drexel lắng nghe Milken về vấn đề các công ty và nghĩ rằng "ông ta hiểu về tín dụng tốt hơn bất cứ ai trong nước". Từ đó, Milken tiến tới thấu hiểu về các

công ty.

Các công ty lâu đời từng là lĩnh vực hoạt động của các ngân hàng thương mại, ban tài chính doanh nghiệp và các ban phụ trách về vốn cổ phần của những ngân hàng đầu tư không còn nằm trong quá trình tư duy của một tay giao dịch. Tại Salomon, chúng tôi đã vứt ban phụ trách vốn cổ phần đó xuống một xó trong tầng hầm. Nhiều tay giao dịch của chúng tôi coi các nhân viên trong ban tài chính doanh nghiệp Salomon như các trợ lý hành chính. Biệt danh họ dành cho ban tài chính doanh nghiệp là đội XEROX (đội photocopy). Bất cứ ai có khả năng nhìn thấy như Milken lại không bao giờ đạt được vị trí có thể thực hiện được bất cứ điều gì với điều mình thấy. Đó là sự hổ thẹn lớn bởi nó chứng tỏ chúng tôi đã không nhận ra phần thưởng có sẵn trong tầm tay.

Dùng suy nghĩ như một tay giao dịch trái phiếu, Milken đánh giá lại toàn bộ các công ty Mỹ. Ông ta nhận thấy hai điều. Thứ nhất, nhiều công ty lớn và có vẻ đáng tin cậy lại vay tiền của các ngân hàng với lãi suất thấp. Uy tín tín dụng của họ chỉ có thể đi xuống. Tại sao lại cho họ vay tiền? Điều này chẳng có ý nghĩa gì. Đó là một giao dịch ngu ngốc: phần trên nhỏ, phần dưới to. Nhiều công ty từng là những mô hình doanh nghiệp bền vững lâu dài rốt cục đã vỡ nợ. Chẳng thể cho vay mà không có rủi ro. Thậm chí cả những tập đoàn lớn cũng bị sụp đổ khi nền công nghiệp của chúng sụp đổ. Hãy nhìn nền công nghiệp thép của Mỹ.

Thứ hai, hai loại công ty không thể thuyết phục được những tay giám đốc ngân hàng thương mại và các nhà quản lý quỹ dị ứng với rủi ro cho họ vay nhiều ngay lập tức, đó là công ty mới và nhỏ, công ty lớn và lâu đời đang gặp khó khăn. Các nhà quản lý quỹ đã dựa vào các cơ quan đánh giá uy tín tín dụng để báo cho họ biết công ty nào là an toàn (hay đúng hơn để không bị coi là khinh suất khi phê chuẩn các khoản đầu tư). Tuy nhiên, các dịch vụ đánh giá của ngân hàng thương mại gần như chỉ dựa vào bảng cân đối kế toán và các chứng từ trong quá khứ – để đưa ra quan điểm của họ. Kết quả phân tích được quyết định bằng thủ tục chứ không phải do chuyên gia phân tích. Đây là phương pháp tồi tệ để đánh giá bất cứ tổ chức kinh doanh nào, dù nhỏ và mới hay lớn nhưng già cỗi và lung lay. Một cách hay hơn là đánh giá chủ quan về phẩm chất của ban quản trị và số phận của nền công nghiệp. Việc cho một công ty luôn vay tiền thông qua sử dụng trái phiếu thứ cấp, chẳng hạn như công ty MCI, có thể là hành động liều lĩnh rất thông minh nếu người ta có thể biết trước được tương lai sự cạnh tranh của các ngành dịch vụ điện thoại đường dài và phẩm chất của ban quản trị MCI. Việc cho công ty Chrysler vay tiền với

lãi suất cắt cổ cũng có thể là một sự đặt cược khôn khéo chừng nào công ty đó còn đủ dòng tiền mặt để trả lãi.

Milken thường đến nói chuyện với sinh viên ở các trường kinh doanh. Vào những dịp này, với một nỗ lực phi thường, ông ta muốn chứng minh một thực tế rằng một công ty lớn khó bị phá sản ra sao. Theo lập luận của Milken, các lực lượng muốn giữ cho một công ty lớn nổi có quyền lực hơn nhiều so với các lực lượng mong thấy nó chìm. Ông ta đưa ra cho sinh viên những tình huống có tính chất giả định sau. Bước một, Milken nói, chúng ta hãy đặt nhà máy lớn của mình vào một vùng động đất. Sau đó, chúng ta hãy làm cho những nghiệp đoàn tức điên lên bằng cách trả cho các ủy viên quản trị những món tiền lớn, trong khi cắt giảm lương công nhân. Bước ba, hãy chọn mua một công ty đang trên bờ phá sản để cung cấp một ban chủ yếu không thể thay thế được cho dây chuyền sản xuất của chúng ta. Và thứ tư, chỉ xảy ra trong trường hợp chính phủ bị thuyết phục bảo lãnh cho chúng ta khi chúng ta rơi vào thế bế tắc, hãy mua chuộc một vài viên chức ngoại giao hớ hênh. Milken kết luận, đó là những gì mà công ty Lockheed đã làm vào cuối thập niên 1970. Milken đã đặt mua trái phiếu của công ty Lockheed khi nó có vẻ đang bên bờ vực phá sản và đã may mắn một chút khi nó được cứu vớt. Giống như Alexander mua các trái phiếu Farm Credit tưởng chừng hoàn toàn thua lỗ nhưng thực tế không phải như vậy.

Những điều mà Milken muốn nói là ở chỗ toàn bộ hệ thống đánh giá uy tín tín dụng Hoa Kỳ đang bị lỗi. Nó tập trung vào quá khứ, trong khi lẽ ra phải chú ý tới tương lai do đè nặng bởi tính cẩn trọng. Milken đã đóng cái lỗ hở hệ thống đó lại bằng nút. Ông ta bỏ qua các công ty lớn nhất xếp hạng trên Fortune 100 để quan tâm các công ty không được xếp hạng. Để bù đắp cho người cho vay vì rủi ro cao hơn, trái phiếu thứ cấp có mức lãi suất cao hơn, đôi khi cao hơn 4,5-6% so với trái phiếu của các công ty blue-chip. Chúng có xu hướng đền bù cho người cho vay một khoản phí khá hời nếu người đi vay kiếm đủ tiền để trả các khoản nợ của mình trước hạn. Do vậy, khi công ty có lãi, giá trái phiếu thứ cấp tăng vọt lên như diều gặp gió. Và khi công ty đó thua lỗ, trái phiếu thứ cấp rớt thảm hại như thể tiên đoán trước việc vỡ nợ. Nói ngắn gọn, trái phiếu thứ cấp phản ứng giống như vốn cổ phần hoặc cổ phiếu hơn là những trái phiếu truyền thống.

Trong đó có những bí mật được giữ kín đến mức kinh ngạc về thị trường của Milken. Ban nghiên cứu của Drexel có mối quan hệ gần gũi với các công ty nên nó sở hữu được dữ liệu thực bên trong các công ty mà dù thế nào cũng không bao giờ đến được tới tay

Salomon Brothers. Khi Milken kinh doanh trái phiếu thứ cấp, ông ta có thông tin nội bộ. Buôn bán cổ phiếu theo tin tức nội bộ là phạm pháp, như khách hàng cũ của Drexel – Ivan Beosky – là ví dụ. Nhưng không có luật nào như vậy về trái phiếu. (Trong lúc tiến hành soạn thảo, người viết luật cũng không thể hình dung rằng một ngày nào đó trái phiếu sẽ được sử dụng như cổ phiếu).

Không lấy gì làm ngạc nhiên, ranh giới giữa nợ và vốn cổ phần được khắc họa sâu sắc trong trí óc của một tay giao dịch trái phiếu của Salomon (vốn cổ phần ở Dallas!) lại trở nên bị phai mờ trong trí óc của một tay giao dịch trái phiếu Drexel. Sở hữu nợ của một tổ chức kinh doanh đang lung lay có nghĩa là nắm quyền kiểm soát vì khi một công ty không trả được lãi suất trái phiếu thì người nắm trái phiếu có thể tịch thu tài sản để thế chấp nợ và đóng cửa công ty đó. Michael Milken giải thích cô đọng điều này cho Meshulam Riklis, chủ nhân thật sự của công ty Rapid-American trong một bữa sáng cuối thập niên 1970. Milken tuyên bố rằng Drexel và khách hàng của mình, chứ không phải Riklis, đã kiểm soát được Rapid-American. "Điều đó làm sao có thể xảy ra khi mà tôi có tới 40% cổ phần?" Riklis hỏi.

"Chúng tôi có các trái phiếu trị giá 100 triệu đô-la của anh," Milken nói, "và nếu anh không thanh toán dù chỉ một khoản nợ, chúng tôi sẽ lấy công ty."

Những lời nói đó an ủi lương tâm của bất cứ nhân viên kinh doanh trái phiếu nào, như tôi, chán ngấy công việc bòn rút nhà đầu tư thay vì các công ty đi vay. Nếu anh không thanh toán dù chỉ một khoản nợ, chúng tôi sẽ lấy công ty. Dash Riprock nói: "Michael Milken đã đảo lộn giá trị kinh doanh từ trong ra ngoài. Ông ta chèn ép công ty đi vay thay mặt cho nhà đầu tư." Những người đi vay bị chèn ép vì họ chẳng còn chỗ nào khác để đi, ngoài đến Milken vay tiền. Milken tạo cho họ cách tiếp cận những người cho vay. Những người cho vay, cùng với Milken, đã kiếm được tiền. Khẩu hiệu của Milken đối với họ là thế này: Hãy xây dựng một danh mục vốn đầu tư khổng lồ gồm các trái phiếu thứ cấp và không thành vấn đề nếu một trong số những trái phiếu này thua lỗ, bởi vì lợi nhuận cao hơn thu được từ các trái phiếu thắng lợi sẽ bù đắp vào phần lỗ ít ỏi của các trái phiếu thua cuộc. Milken nói với các tổ chức đầu tư rằng Drexel đã chuẩn bị để đầu cơ trái phiếu của các doanh nghiệp. Hãy tham gia cùng chúng tôi. Hãy đầu tư vào tương lai của Hoa Kỳ, những công ty nhỏ đang tăng trưởng sẽ làm chúng ta trở nên vĩ đại. Đó là một thông điệp mang tính đại chúng. Nhà đầu tư ban đầu mua trái phiếu thứ cấp cũng như nhà đầu tư mua trái phiếu thế chấp có thể kiếm được tiền và cảm thấy

tự hào về mình. “Mỗi năm anh nên đến nghe cuộc nói chuyện của Milken tại buổi hội thảo về trái phiếu thứ cấp ở Beverly Hills,” một ủy viên quản trị Drexel nhận xét. “Nó có thể khiến anh chảy nước mắt.”

Không thể dự đoán chính xác có bao nhiêu tiền được chuyển cho Milken nhờ mục đích của ông ta. Nhiều nhà đầu tư đơn giản giao hết số vốn đầu tư của mình cho ông ta. Chẳng hạn Tom Spiegel của Tổ chức Tiết kiệm và Cho vay Columbia đã nghe theo thông điệp của Milken bằng cách lạm phát bảng cân đối kế toán của Hiệp hội từ 370 triệu đô-la lên 10,4 tỷ đô-la, phần lớn trong đó là trái phiếu thứ cấp. Về mặt lý thuyết, công ty này đi vay hàng tỷ đô-la trong tài khoản tiền gửi tiết kiệm để mua trái phiếu thứ cấp. Trước năm 1981, các quỹ tiết kiệm và cho vay gần như độc quyền về cho vay. Vì những khoản đặt cọc được Chính quyền Liên bang bảo đảm nên việc đầu tư này bị hạn chế. Vào năm 1981, khi họ bắt đầu thấy bối rối, Quốc hội Hoa Kỳ đã quyết định để cho các quỹ tiết kiệm và cho vay thử đầu cơ để tự tìm ra lối thoát khỏi bế tắc. Và mặc dù điều đó có nghĩa là đang đánh bạc bằng tiền chính phủ nhưng họ vẫn được phép mua trái phiếu thứ cấp. Spiegel đã chi một khoản từ số tiền lãi đầu tư trái phiếu thứ cấp vào chương trình quảng cáo truyền hình để mọi người biết rằng Tổ chức Tiết kiệm và Cho vay Columbia là một nơi thận trọng cho dù bạn nghe thấy điều gì chăng nữa. Một người bé nhỏ mặc bộ vest màu xanh dương đang leo lên các thanh đồ thị để chứng minh tài sản của Columbia đang lên nhanh như thế nào.

Năm 1986, Tổ chức Tiết kiệm và Cho vay Columbia là một trong những khách hàng lớn nhất của Drexel. Lương của Tom Spiegel là 10 triệu đô-la và đây là người được trả lương cao nhất trong số 3.264 nhà quản lý quỹ tiết kiệm của Hoa Kỳ. Các nhà quản lý quỹ tiết kiệm và cho vay khác nghĩ Spiegel là một thiên tài và tiếp bước theo ông ta. “Có đến hàng hà sa số tổ chức tiết kiệm và cho vay nhỏ trên khắp đất nước hiện nay sở hữu trái phiếu thứ cấp,” một trong những anh bạn thực tập sinh cùng khóa đào tạo trước đây vừa nói tôi với vừa xoa tay bày tỏ niềm sung sướng. Anh ta rời Salomon vào giữa năm 1987 và như nhiều chuyên gia trái phiếu Salomon khác, anh ta đến làm việc cho Michael Milken tại Beverly Hills.

Kỳ cục là ở chỗ, một trong những lý do chính tại sao Salomon không lao vào thị trường trái phiếu thứ cấp ngay khi nó mới nổi lên đầu thập niên 1980 hay thành công về sau là do toàn bộ nền công nghiệp tiết kiệm và cho vay nằm trong tay khách hàng bất đắc dĩ của Lewie Ranieri thuộc Salomon. Nếu như Salomon trở

thành nhà thầu lớn trong lĩnh vực trái phiếu thứ cấp, Bill Voute – trưởng ban trái phiếu công ty – có lẽ sẽ yêu cầu quyền tiếp cận ngang bằng với các khoản nợ và tiết kiệm. Lewie Ranieri sợ mất quyền kiểm soát các khách hàng tiết kiệm và cho vay của Salomon Brothers và đã tìm ra nhiều cách để phá hoại bộ phận trái phiếu thứ cấp nhỏ, non trẻ do Voute dựng lên năm 1981.

Năm 1984, ban trái phiếu thứ cấp gồm hai người của chúng tôi đã phát biểu tại một cuộc hội thảo của Salomon Brothers trước hàng trăm nhà quản lý các quỹ tiết kiệm và cho vay. Họ được bộ phận trái phiếu thế chấp mời đến để diễn thuyết trước các tổ chức tiết kiệm và cho vay. Nhưng sau ba tiếng trình bày, Ranieri đứng lên đọc lời bế mạc. Tất nhiên các khách hàng đều nuốt từng lời nói của ông, như tôi đã nói họ xem Lewie như là vị cứu tinh của họ. "Có hai điều mà các anh tuyệt đối không bao giờ nên làm," Ranieri nói. "Và điều thứ nhất: mua trái phiếu thứ cấp là rất nguy hiểm". Tất nhiên, ông ta có lẽ đã tin điều ấy. Nhưng cuối cùng thì các tổ chức tiết kiệm và cho vay không tin và những ý kiến phản đối của Ranieri chỉ làm mất uy tín của ban trái phiếu thứ cấp Salomon, đẩy các tổ chức tiết kiệm và cho vay vào vòng kiểm soát của Drexel. Và những người của Bill Voute tái mét vì bị làm bẽ bàng trước mặt các quan khách. Một người trong bộ phận trái phiếu thứ cấp trước đây của Salomon Brothers nhận xét tình huống đó "như kiểu được mời đi ăn tối và cuối cùng phát hiện ra mình là bữa tối".

Cũng đội chuyên gia trái phiếu thứ cấp hai người ấy đã mất sáu tháng trời đi khắp nước Mỹ để có những cuộc gặp mặt giới thiệu với từng nhà quản lý quỹ tiết kiệm. "Đó là một cuộc giới thiệu tuyệt vời và chúng tôi được hưởng ứng mạnh mẽ, nhưng không ai gọi đến mua trái phiếu," một chuyên gia trái phiếu thứ cấp trước đây của Salomon nói. Họ mong rằng các đơn đặt hàng mua trái phiếu thứ cấp sẽ đến sớm tiếp theo sau những cuộc gặp gỡ. Nhưng chẳng có một nhà quản lý tổ chức tiết kiệm và cho vay nào gọi điện đặt mua. "Về sau, khi một thành viên của đội nghỉ việc ở Salomon và sang Drexel làm cho Milken thì chúng tôi mới biết lý do tại sao," người này nói. Khách hàng bảo với anh ta rằng một trong những tay bán hàng của Lewie đã đứng ngay đằng sau họ để khuyên các tổ chức tiết kiệm đừng tin chúng tôi. Điều này cho thấy khả năng lãnh đạo yếu kém trên tầng 41, và vì thế ban trái phiếu thế chấp đã ra đi mà không gây chú ý. Nhưng công ty chúng tôi là thế đấy.

Trong khi đó, thị trường mới bùng nổ. Tín hiệu về sự thành công của Milken là số lượng trái phiếu thứ cấp mới được phát hành. Từ con số 0 vào thập niên 1970, số trái phiếu thứ cấp đã được phát

hành trị giá 839 triệu đô-la vào năm 1981 và lên tới 8,5 tỷ đô-la vào năm 1985, 12 tỷ đô-la vào năm 1987. Tới lúc đó trái phiếu thứ cấp đã chiếm 24% thị trường trái phiếu công ty. Từ năm 1980-1987, theo dịch vụ thông tin IDD, tổng giá trị trái phiếu thứ cấp trên thị trường đã lên tới 53 tỷ đô-la. Đó mới chỉ là một phần nhỏ của thị trường này bởi vì nó đã bỏ quên những thiên thần rũ cánh mới do con người tạo ra trị giá hàng tỷ đô-la, Milken nghĩ ra một cách để biến trái phiếu của những công ty bền vững nhất thành thứ cấp: phương pháp dùng đòn bẩy tài chính để thôn tính công ty.

Năm 1985, khi đã thu hút được 10 tỷ đô-la vào thị trường đầu cơ mới, Michael Milken phải đương đầu với tình trạng có nhiều tiền hơn là nơi để đầu tư vào. Điều đó chắc chắn đã gây khó xử cho ông ta. Đơn giản ông ta không thể tìm đủ những công ty nhỏ đang phát triển và những thiên thần rũ cánh già cỗi thích hợp để thu hút tiền mặt. Milken cần phải tạo ra trái phiếu thứ cấp để đáp ứng nhu cầu đó. Giả thiết ban đầu của ông ta là trái phiếu thứ cấp rẻ – bởi các nhà đầu tư quá nhát gan sẽ không mua chúng – đã tan thành mây khói. Hiện nay cầu vượt quá mức cung tự nhiên. Những số vốn khổng lồ của các quỹ khắp nước Mỹ đã được hiến cho một mục đích liều lĩnh không kiềm chế được. Milken và các đồng nghiệp của Drexel đã nghĩ ra giải pháp. Họ sử dụng trái phiếu thứ cấp để tài trợ cho việc thâu tóm các công ty bị định giá thấp, đơn giản bằng cách sử dụng tài sản của các công ty đó làm khoản thế chấp cho những người mua trái phiếu thứ cấp (giống như việc mua một ngôi nhà và dùng chính ngôi nhà đó làm tài sản thế chấp). Thôn tính một công ty lớn sẽ tạo ra hàng tỷ đô-la các trái phiếu thứ cấp. Bởi vì không chỉ có các trái phiếu thứ cấp mới được phát hành mà tính đòn bẩy tài chính ngày càng tăng của nó đã biến những trái phiếu đang lưu hành trên thị trường của các công ty lớn thành trái phiếu thứ cấp. Tuy nhiên, để thâu tóm các công ty, Milken cần một số sát thủ.

Công việc mới và lý thú là đánh chiếm các phòng quản trị trong công ty chủ yếu lôi cuốn các cá nhân có kinh nghiệm khiêm tốn trong kinh doanh nhưng nhiều tham vọng làm giàu. Milken đã tài trợ cho giấc mơ của từng nhà thôn tính doanh nghiệp như Ronald Perelman, Boone Pickens, Carl Incahn, Irwin Jacobs, James Goldsmith, Nelson Peltz, Samuel Heyman, Saul Steinberg và Asher Edelman. “Nếu không là người thừa kế, anh phải đi vay nó,” một người trong số này đã nói. Phần lớn trái phiếu thứ cấp được bán qua Drexel để tăng thêm tiền đột kích những pháo đài không thể tấn công được cho tới nay, như Revlon, Phillips Petroleum, Unocal, TWA, Disney, AFC, Crown Zellerbach, National Can và

Union Carbide. Đây là một cơ hội bất ngờ, không chỉ đối với họ mà còn với cả Milken, vì chắc chắn ông ta không xem xét kỹ lưỡng về các doanh nghiệp Mỹ khi mường tượng về thị trường trái phiếu thứ cấp vào năm 1970. Đó là điều không thể. Vào thời điểm đấy, chẳng ai có thể hình dung nổi những công ty đó lại bị làm thấp giá trị.

Là một sinh viên tốt nghiệp Trường Kinh doanh London, tôi đã được dạy rằng các thị trường chứng khoán là hiệu quả. Hiểu rộng ra, điều đó có nghĩa là mọi thông tin đáng chú ý về các công ty đã được thể hiện ngay trong giá cổ phần của chúng – luôn được định giá công bằng. Một loạt nghiên cứu chứng minh rằng những nhà phân tích và môi giới thị trường chứng khoán có tin tức chính xác nhất, không giỏi hơn một con khỉ rút thăm trong chiếc mũ hay một người ném phi tiêu vào những trang báo của tờ Wall Street Journal – đã ngăn cản giới sinh viên nhìn nhận thực tế đáng buồn này. Hàm ý đầu tiên của lý thuyết thị trường hiệu quả là ở chỗ không có cách chắc chắn nào để kiếm tiền trên thị trường chứng khoán ngoài việc giao dịch dựa trên thông tin nội bộ. Milken và những người khác trên Phố Wall đã thấy rằng điều này không đúng. Thị trường có thể nhanh chóng tiêu hóa số liệu về báo cáo lợi nhuận nhưng lại phản ứng chậm khi đánh giá bất động sản hoặc quỹ hưu trí của một công ty.

Khó có thể giải thích tại sao lại vậy, và chẳng ai trên Phố Wall bỏ phí thời gian cố gắng giải thích điều đó. Đối với những nhân viên của ban thu mua và sáp nhập nhỏ của Phố Wall thì Michael Milken là một món quà của Chúa, một minh chứng cho thấy quyết định lựa chọn nghề nghiệp của họ là đúng đắn. Năm 1973, Joe Perella thuộc First Boston bắt đầu thành lập ban thu mua và sáp nhập của First Boston và thuê Bruce Wasserstein vào năm 1978, cùng các đồng nghiệp tận tâm với hoạt động thôn tính các công ty "chỉ dựa trên linh cảm". Perella cho biết: "Có một cơ hội lớn nằm bên dưới lớp bụi. Anh sở hữu nguồn cung cấp ổn định từ các công ty có tài sản bị định giá thấp. Nhưng ít người mua. Còn những cá nhân muốn mua các công ty này lại không có tiền để thực hiện mong muốn của mình. Ai đó, chẳng hạn như Milken đã lùng sục vào và đá tung lớp bụi đó. Giờ đây bất cứ ai có một con tem 20 xu cũng có thể đặt giá mua một công ty."

Perella, Wasserstein và vô số người khác ngoài Drexel bị bước ngoặt sự kiện lôi cuốn. Mỗi vụ thôn tính đòi hỏi tối thiểu hai cố vấn: một cố vấn cho kẻ săn mồi và một cố vấn khác cho nạn nhân xấu số. Vì vậy, Drexel không thể nắm giữ tất cả hoạt động kinh doanh mà nó đã tạo nên cho chính mình. Đa số giao dịch liên

quan đến bốn ngân hàng đầu tư hoặc nhiều hơn và một số người mua cạnh tranh nhau lấy phần thưởng. Những kẻ săn mồi giống như hòn đá được ném vào cái ao tĩnh lặng. Họ gây ra những đợt sóng xô qua bề mặt của các công ty Mỹ. Quá trình do họ khởi đầu sẽ tự tiếp diễn chu kỳ sống của chính nó. Nhà quản lý điều hành các công ty đại chúng có tài sản bị định giá thấp bắt đầu xem xét việc mua lại các công ty ấy cho chính mình từ phía cổ đông. Ở châu Âu, thuật ngữ này được gọi là "thâu tóm hội đồng quản trị" (management buy-out, hay MBO), còn ở Mỹ người ta gọi là "mua lại dựa trên vay nợ" (levereged buy-out, hay LBO). Họ tự đặt mình vào cuộc chơi. Rốt cục các ngân hàng đầu tư Phố Wall cũng dính líu vào những việc Milken đã và đang lặng lẽ làm: nắm đa số cổ phần ở các công ty. Tài sản này rẻ. Tại sao để cho những kẻ khác lấy món hời đó nhỉ? Do vậy, dịch vụ kinh doanh tư vấn cho các vụ thôn tính công ty bất thình lình tăng vọt và có cùng tính chất xung đột quyền lợi giống với việc bán trái phiếu hàng ngày tôi phải đối đầu: Nếu là một vụ buôn bán có lợi thì các ngân hàng đã giữ nó cho chính họ, nếu là một vụ buôn bán tồi, họ sẽ cố bán nó cho khách hàng của mình.

Cho nên, nói cách khác, có rất nhiều hoạt động và cơ hội quanh đây. Các ban thu mua và sáp nhập mọc lên như nấm trên Phố Wall vào giữa thập niên 1980, đúng như cách các ban giao dịch trái phiếu xuất hiện liên tục một vài năm trước. Có một mối liên kết tài chính sâu sắc giữa hai ban. Cả hai đều thu hút mạnh mẽ mong muốn của các nhà đầu tư đầu cơ vào trái phiếu là vay nhiều hơn số tiền họ có thể dễ dàng trả. Tóm lại, chúng đều dựa trên một quan điểm hoàn toàn mới về vay nợ. "Mọi công ty đều có những người ngồi loanh quanh mà chẳng làm gì cho món tiền lương họ được trả," Joe Perella nói. "Nếu họ gánh vác càng nhiều nợ, thì điều đó làm cho họ bớt béo." Những chuyên gia thôn tính làm việc đó vì nợ còn Ivan Boesky làm việc đó vì tham lam. Nợ là tốt, nợ cũng có ích.

Ngoài ra, còn một mối liên hệ hành vi giữa hoạt động giao dịch trái phiếu và thôn tính công ty: đối với nhiều người kiếm sống trên Phố Wall trước đây, cả hai đều được điều hành bởi một tổ chức tài chính nhơ bẩn. Đây là những người khiến bạn nghĩ rằng cần đầu tư rất nhiều tư duy và kiến thức vào mỗi vụ thôn tính. Không phải vậy! Trên Phố Wall, nhân viên kinh doanh trong lĩnh vực thôn tính công ty không hề khác với tay giao dịch trái phiếu. Họ mất nhiều thì giờ để vạch ra chiến lược hơn là tự hỏi liệu có nên thực hiện phi vụ đó hay không. Về cơ bản, những người này cho rằng bất cứ việc gì khiến họ có thể trở nên giàu có thì chắc hẳn cũng tốt cho thế giới. Biểu tượng của thị trường thôn tính công ty

là một thanh niên 26 tuổi sung sức và đầy hoài bão làm việc cho một ngân hàng đầu tư lớn của Hoa Kỳ đang mỉm cười và quay số gọi cho các công ty.

Quá trình thôn tính xảy ra rất đơn giản đến mức ghê rợn nếu xét theo tác động của nó đối với cộng đồng, nhân viên, cổ đông và ban quản trị. Một nhà máy sản xuất giấy tại Oregon có vẻ rẻ đối với một người độ tuổi 26 đang làm việc bằng máy tính vào ban đêm ở New York hay London. Anh ta viết kết quả tính toán lên trên một bức điện khẩn và gửi tới bất cứ nơi nào quan tâm đến sản phẩm giấy ở Oregon, hay thích thú mua lại các công ty giá rẻ. Giống như nhà tổ chức buổi ra mắt lần đầu, anh chàng thanh niên 26 tuổi này lưu giữ một tập hồ sơ trên bàn làm việc về những tổ chức này quan tâm đến tổ chức kia. Đặc biệt là anh ta không hề phân biệt đối xử trong việc đưa ra lời mời. Bất kỳ ai cũng có thể mua bởi vì bất cứ ai cũng có thể vay mượn trái phiếu thứ cấp. Nhà sản xuất giấy tại Oregon bây giờ đã trở thành mục tiêu.

Ngày hôm sau, nhà sản xuất giấy đọc thấy mình trên mục "Tin đồn trên Phố" của tờ Wall Street Journal. Giá cổ phiếu của anh ta dao động như một người bị treo cổ bởi những kẻ buôn bán dựa trên chênh lệch như Ivan Boesky đã bắt đầu mua cổ phiếu của nhà sản xuất giấy với hy vọng nhanh chóng kiếm được một khoản tiền bằng cách bán tống hết cho kẻ có ý định thâu tóm. Nhà sản xuất giấy hoảng sợ và thuê một ngân hàng đầu tư để bảo vệ mình. Năm nhân vật 26 tuổi khác ở năm ngân hàng đầu tư nhàn rỗi đã đọc được lời đồn đại và bắt đầu náo loạn lùng sục để tìm một người mua công ty giấy. Ngay khi người ta tìm thấy người mua thì công ty chính thức bị đưa vào "trò chơi". Cùng lúc, một đội quân "những thanh niên trẻ hăng say" kiểm tra dữ liệu trên các máy tính để tìm kiếm xem liệu còn công ty giấy nào khác tại Mỹ đang bị định giá rẻ không. Không lâu sau, toàn bộ nền công nghiệp giấy bị đưa vào tầm ngắm.

Món tiền kiếm được từ các dịch vụ bảo vệ và tấn công các công ty lớn khiến cho hoạt động buôn bán trái phiếu giống như một trò chơi của kẻ ăn xin. Drexel thu được khoản phí trên 100 triệu đô-la cho mỗi vụ thôn tính. Năm 1987, Wasserstein và Perella kiếm được 385 triệu đô-la cho First Boston. Goldman Sachs, Morgan Stanley, Shearson Lehman và các ngân hàng khác không bỏ phí thời gian, nhảy vào cuộc làm cố vấn, và mặc dầu chẳng hãng nào có khả năng huy động vốn mạnh như Salomon song tất cả đều kiếm được những khoản tiền khổng lồ. Salomon Brothers chậm học hỏi về lĩnh vực thôn tính công ty và vắng mặt hẳn trên thị trường trái phiếu thứ cấp đã bỏ lỡ vận may đó. Không có lý do gì

có thể giải thích điều này ngoài việc Salomon không sẵn sàng vươn ra khỏi lãnh địa buôn bán trái phiếu của mình. Chúng tôi đã có vị trí rất thuận lợi để bước vào lĩnh vực kinh doanh trái phiếu thứ cấp. Mối quan hệ gần gũi với các tổ chức cho vay quốc gia khiến chúng tôi lẽ ra đã phải trở thành kẻ đi đầu trong việc dồn vốn cho các vụ thôn tính.

Tất nhiên, chúng tôi có một lời bào chữa, chúng tôi phải bào chữa vì đã bỏ lỡ một cơ hội lớn như vậy. Lời bào chữa của chúng tôi là ở chỗ các trái phiếu thứ cấp là có hại. Henry Kaufman đã phản biện rằng các công ty Mỹ đang vay mượn quá mức và tính ham mê trái phiếu thứ cấp rồi sẽ đi đến kết thúc lụn bại. Có thể ông ta nói đúng, nhưng đó không phải lý do chúng tôi bỏ qua trái phiếu thứ cấp. Chúng tôi đã không bao tiêu các trái phiếu ấy bởi vì ban quản trị cao cấp của chúng tôi không hiểu chúng, và vào giữa cuộc nội chiến trên tầng 41, chẳng ai có thì giờ hay năng lượng để nghiên cứu.

John Gutfreund có thể giả vờ né tránh công việc kinh doanh này bởi vì ông ta không chấp nhận hậu quả do các công ty vay nợ có thể gây ra. Nhưng lời bào chữa đó không thuyết phục bởi vì về sau ông ta đã nhảy bổ vào lĩnh vực kinh doanh các công ty đi vay nợ, khiến chúng tôi và một số khách hàng lụn bại. (Cả John Gutfreund lẫn Henry Kaufman đều mua trái phiếu thứ cấp bằng tài khoản riêng của họ cùng lúc thuyết giáo về tính chân phương của công ty). Trong bất kỳ trường hợp nào, cho dù Salomon Brothers có tham gia hay không thì mọi công ty lúc này đều là mục tiêu tiềm năng đối với những chuyên gia thâu tóm của Milken, kể cả tập đoàn Salomon Brothers. Đó là sự mỉa mai cuối cùng về vụ đặt giá của Ronald Perelman. Chúng tôi đang bị một kẻ tự tài trợ cho mình bằng trái phiếu thứ cấp thâu tóm bởi vì Salomon đã ngu ngốc không bước vào lĩnh vực thôn tính công ty và tài trợ cho những cuộc thôn tính bằng trái phiếu thứ cấp.

Ngay sau khi tin tức về tham vọng của Perelman bộc lộ, Gutfreund đã phát biểu trước công ty rằng ông ta không tán đồng với những kẻ gây hấn và có ý định lánh xa Perelman, nhưng ngoài điều ấy ra, chúng tôi có thể tự đoán rằng, như thường lệ, người ta lại che giấu thông tin với chúng tôi. Chúng tôi dựa vào báo cáo điều tra của James Sternfold của tờ Wall Street Journal để nghiên cứu từng ngón đòn của sự việc.

Câu chuyện là thế này: Những giọt nước mắt lần đầu đã tuôn ra vào sáng Chủ nhật ngày 19 tháng 9, một vài ngày trước khi tin tức đó lộ ra. Vào buổi sáng hôm ấy, Gutfreund nhận được một cú điện

thoại tại nhà từ người bạn của ông ta, luật sư Martin Lipton. Gutfreund đã sử dụng văn phòng của Lipton hai tháng trước khi sa thải Lewie Ranieri. Lipton biết rằng cổ đông lớn nhất của Salomon là Minorco đã tìm thấy một người mua cho số cổ phần 14% trong công ty. Tuy nhiên, danh tính người mua tuy nhiên vẫn còn là một điều bí ẩn. Gutfreund chắc hẳn đã hết sức lúng túng. Từ hàng tháng trước ông ta đã biết rằng Minorco muốn bán cổ phần đó nhưng rất chậm chạp xử lý sự việc. Đây là sự suy xét kém cỏi, hậu quả là ông ta đã mất kiểm soát trong quá trình. Khi đã chán ngấy Gutfreund, Minorco đã quảng cáo cổ phần của mình trong Salomon thông qua các giám đốc ngân hàng khác trên Phố Wall.

Vào thứ Tư ngày 23 tháng 9, Gutfreund được vị chủ tịch của Minorco cho biết kẻ mua đó là Revlon. Đấy rõ ràng là khởi đầu của một vụ thôn tính. Perelman của Revlon đã tuyên bố rằng ngoài cổ phần Salomon của Minorco, ông ta còn muốn mua thêm 11% cổ phần Salomon nữa để nâng tổng số cổ phần lên 25%. Nếu Perelman thành công, thì lần đầu tiên, Gutfreund sẽ mất quyền kiểm soát công ty.

Gutfreund vật lộn để tìm một người mua số cổ phần của Minorco thay cho Revlon.

Ông ta gọi điện cho Warren Buffet, một nhà quản lý tiền tệ khôn ngoan. Tất nhiên, Buffet mong đợi được trả công để cứu giúp Gutfreund, và Gutfreund đã đưa ra một thỏa thuận ngạc nhiên. Thay vì Buffet sẽ mua thẳng toàn bộ số cổ phần, Gutfreund chỉ đề nghị Buffet cho chúng tôi vay tiền. Chúng tôi, Salomon sẽ mua lại số cổ phần của chính mình. Và chúng tôi cần 809 triệu đô-la. Buffet nói rằng ông ta sẽ cho chúng tôi vay 700 triệu đô-la bằng cách mua cái gọi là trái phiếu Salomon Brothers. Chỗ đó là vừa đủ, Gutfreund có thể rút 109 triệu đô-la trong số tiền mặt của chúng tôi để bù đắp phần chênh lệch.

Các nhà đầu tư khắp thế giới ghen tỵ với Warren Buffet vì ông ta thắng cả hai đằng. Loại trái phiếu của ông được gọi là trái phiếu chuyển đổi ưu đãi có lãi suất 9%, chỉ chừng đó cũng đủ tạo nên lợi nhuận cho khoản đầu tư của ông. Ngoài ra, Buffet có thể chuyển đổi chúng vào bất cứ thời điểm nào trước năm 1996 thành cổ phiếu thường của Salomon với giá 38 đô-la/cổ phiếu. Nói cách khác, Buffet được thoải mái chơi miễn phí với những cổ phiếu của Salomon trong chín năm tới. Nếu Salomon Brothers tiếp tục chùn bước thì Buffet sẽ nhận 9% lãi của ông và mãn nguyện. Nếu bằng cách nào đó mà Salomon phục hồi được thì trước hết Buffet có thể

chuyển đổi trái phiếu của ông thành cổ phiếu và kiếm được nhiều tiền như thể đã mua cổ phần của chúng tôi ngay từ đầu. Không như Ronald Perelman – kẻ muốn gắn mình với tương lai của Salomon Brothers bằng cách mua một lượng lớn cổ phần, Buffet đang đánh cược rằng Salomon sẽ không phá sản.

Vụ dàn xếp này để lại hai hậu quả. Nó đã duy trì được công việc của Gutfreund và gây tổn thất cho công ty chúng tôi, hay đúng hơn là cho cổ đông của Salomon rất nhiều tiền. Rốt cục, cổ đông Salomon phải trả tiền món quà tặng cho Buffet. Cách đơn giản nhất để xác định cái giá phải trả của chúng tôi là định giá trái phiếu của Buffet. Buffet đã trả cho Salomon Brothers 100 (ngang giá). Tôi bấm một vài con số vào chiếc máy tính hãng Hewlett-Packard của mình. Tôi tính (hết sức dè dặt) rằng Buffet có thể bán nó ngay lập tức được 118. Chênh lệch giữa 100 và 118, hay 18% tổng số vốn đầu tư của Buffet, là của trời cho thật sự. Nó lên tới 126 triệu đô-la. Tại sao cổ đông (và nhân viên Salomon Brothers – giả sử phần nào trong số lãi đó trích từ tiền thưởng của chúng tôi) lại phải thanh toán hóa đơn để cứu một nhóm người không thèm nhìn vào quả bóng khi đá? Đó là câu hỏi đầu tiên chợt nảy ra trong óc tôi và nhiều vị giám đốc điều hành.

Vì lợi ích của Salomon Brothers, Gutfreund giải thích về việc đặt giá của Perelman: "Tôi bị sốc, Perelman chỉ là một cái tên đối với tôi; nhưng tôi cảm thấy rằng xét trên phương diện mối quan hệ với khách hàng, lòng tin và sự tín nhiệm của họ, cơ cấu của Salomon Brothers sẽ không thể hoạt động hiệu quả khi có ai đó bị coi là kẻ thôn tính công ty."

Ngoại trừ câu đầu tiên, lời tuyên bố này sai từ đầu chí cuối. Trước hết chúng ta hãy lấy phần cuối. Mối quan hệ của chúng tôi với khách hàng đã không sứt mẻ chút nào khi có một cổ đông đến từ Nam Phi, vậy tại sao nó phải sứt mẻ khi liên quan tới một kẻ thôn tính? Tôi không quan tâm đến giá trị đạo đức của việc phân biệt chủng tộc hay thôn tính thù địch. Nhưng tối thiểu người ta phải chấp nhận rằng sự phân biệt chủng tộc ít nhất cũng nguy hiểm tương đương sự thôn tính thù địch. Công việc kinh doanh của chúng tôi thậm chí có thể hưởng lợi nhờ liên kết với một kẻ gây hấn. Các công ty lo sợ bị thôn tính khi họ thấy những người hậu thuẫn của chúng tôi có lẽ đã đặt cọc cho Salomon, đúng như từng đặt cọc cho Drexel Burnham theo kiểu trả trước tiền công bảo vệ. Một khi Perelman là cổ đông lớn, chúng tôi có thể hứa danh dự để anh ta (và bạn bè của anh ta) tách khỏi sự hậu thuẫn của những kẻ khác. Tôi tin chắc Perelman hoàn toàn nhận biết hành động phối hợp này khi anh ta dự tính mua một ngân hàng đầu tư.

Thứ hai, việc một người trên Phố Wall đề cập đến Ronald Perelman vào tháng 9 năm 1987 như "một cái tên đối với tôi" là điều ngớ ngẩn. Mọi người đều biết Ronald Perelman là ai. Lạy Chúa, tôi biết Ronald Perelman là ai trước khi tôi bắt đầu làm việc ở Salomon Brothers. Từ hầu như chẳng có gì, hắn ta đã góp nhặt được một tài sản lên đến 500 triệu đô-la bằng cách thôn tính các công ty với tiền đi vay và sa thải ban quản trị tồi tệ. Gutfreund chắc chắn biết rằng những ngày tại vị của ông ta được đếm trên đầu ngón tay nếu Perelman nắm quyền điều khiển Salomon Brothers. Và nếu nhờ một điều kỳ diệu nào đó mà Gutfreund không biết thì ông ta sẽ hiểu ngay khi gặp Perelman ở khách sạn Plaza Athenee tại New York vào ngày 26 tháng 9. Lời đồn đại sửng sốt đã loan đi trong phòng ăn của các vị giám đốc điều hành trên tầng 42 rằng người thay thế Gutfreund sẽ là Bruce Wasserstein.

Xét trong hoàn cảnh ấy, phương pháp Gutfreund thuyết phục ban quản trị Salomon Brothers trả cho Warren Buffet một khoản tiền lớn để ông này ra tay như một hiệp sỹ bảo vệ chính nghĩa cho chúng tôi là hết sức khôn ngoan. Theo luật pháp, ban quản trị phải xem xét quyền lợi của cổ đông. Vào ngày 28 tháng 9, Gutfreund nói với ban quản trị rằng nếu ủy ban từ chối kế hoạch của Buffet và thiên vị về Ronald Perelman thì ông ta (cùng với Tom Strauss và một số người khác) sẽ từ chức. "Tôi không bao giờ nêu ra việc đó như một lời dọa nạt," về sau Gutfreund nói với Sterngold, "Tôi đang nói sự thật."

Một khía cạnh thiên tài của Gutfreund là khả năng che giấu sự tư lợi của ông ta dưới chiêu bài nguyên tắc đạo đức cao. Đôi khi hai yếu tố đó không thể phân biệt được với nhau. (Có một điều mà tôi đã học được trên Phố Wall, đó là khi một tay giám đốc ngân hàng đầu tư bắt đầu bàn về nguyên tắc đạo đức thì ông ta đang bảo vệ quyền lợi cho chính mình và hiếm khi bàn về vấn đề đạo đức trừ phi tin rằng điều đó có lợi cho bản thân). Thậm chí có thể John Gutfreund thật sự cảm thấy hoảng sợ trước chiến lược tài chính của Ronald Perelman – một con người nhạy cảm – và không nghi ngờ gì khi tuyên bố với sự tin tưởng của một nhà truyền giáo. Gutfreund có sức thuyết phục rất cao. Nhưng ông ta chẳng mất gì khi đặt cược chiếc ghế chủ tịch của mình vì không còn gì để mất và sẽ có tất cả mọi thứ nếu thắng trong cuộc đua này; còn một khi Perelman là người thắng cuộc, Gutfreund sẽ bị sa thải trước khi có dịp để từ chức.

Bằng chứng trong quá khứ cho thấy Gutfreund có thể từ chức. Cách đây vài năm, cũng trong tình huống tương tự, Gutfreund đã hành động như vậy. Cuộc họp công ty vào giữa thập niên 1970 đã

xảy ra một sự thay đổi lạ thường. William Simon (cạnh tranh với Gutfreund về chức chủ tịch của Salomon, thay thế người tiền nhiệm Billy Salomon) đã nêu lên rằng các thành viên của Salomon có thể trở nên giàu có như thế nào nếu họ bán cổ phần của mình và biến Salomon từ một công ty cổ phần tư nhân thành một công ty cổ phần đại chúng.

Billy Salomon nghĩ rằng tính hợp danh (cổ phần tư nhân) là mấu chốt cho sức mạnh của Salomon và là cơ chế duy nhất đảm bảo lòng trung thành của nhân viên công ty ("Nó kết nối họ lại như một gia đình," ông nói). Khi Simon dừng nói, Gutfreund đã lên tiếng và mạnh mẽ lặp lại ý kiến của ông chủ. Ông ta tuyên bố rằng nếu công ty bị bán đi, các thành viên có thể thấy đơn từ chức của ông ta. John Gutfreund sẽ ra đi bởi vì mấu chốt cho sự thành công của Salomon Brothers là tính hợp danh. "Đó là một trong những lý do chính khiến tôi đưa Gutfreund lên thay mình," William Salomon giải thích.

Tuy nhiên, một khi có quyền kiểm soát và nắm cổ phần lớn nhất trong công ty, Gutfreund đã thay đổi quan điểm. Tháng 10 năm 1981, ba năm sau khi mọi quyền kiểm soát rơi vào tay Gutfreund, ông ta đã bán công ty với giá 554 triệu đô-la cho đối tác Philbro một hãng phân phối và bán lẻ hàng hóa. Vì là chủ tịch, ông ta hưởng lợi nhiều nhất nhờ thương vụ đó, khoảng 40 triệu đô-la. Ông ta giải thích rằng công ty cần có vốn. William Salomon không đồng ý: "Công ty đã có quá đủ vốn rồi. Chủ nghĩa vật chất của hắn ta thật ô nhục". (Do vậy Gutfreund hiện nay đang phải trả giá vì điều đó. Nếu như Salomon vẫn còn là một công ty cổ phần tư nhân thì đã không có khả năng bị thôn tính).

Dù sao chăng nữa, lời đe dọa từ chức của Gutfreund cũng ảnh hưởng đến các ủy viên của Salomon Inc. Nó đánh lạc hướng chú ý của họ từ thực trạng quyền lợi kinh tế đơn giản, điều có lợi cho Perelman, sang trách nhiệm xã hội của Salomon Brothers. Bên cạnh đó, phần lớn họ đã được Gutfreund bổ nhiệm chức vụ và đều là những người bạn của ông ta. Sau hai tiếng, ban quản trị quyết định chấp nhận đề nghị của Gutfreund. Warren Buffet tiến hành cuộc đầu tư, Gutfreund vẫn giữ được ghế và Perelman vẫn giữ tiền trong túi.

Hoạt động của công ty gần trở lại bình thường trong một vài tuần lễ, nhưng lại dấy lên một câu hỏi cơ bản về Salomon Brothers. Tất cả chúng tôi đều biết rằng công ty được điều hành rất yếu kém. Nhưng liệu có đến mức thậm chí một tên cướp biển như Perelman cũng có thể hy vọng cải thiện được? Thực ra, có một câu hỏi khác

có lẽ chính xác hơn nảy lên trong bộ óc của những kẻ mà lâu nay xem đồng tiền như là thước đo thành công, chắc chắn ghen tỵ không chỉ với Perelman mà còn với Wasserstein, Perella và Milken nữa. Đặc biệt là Michael Milken. Câu hỏi của ngày đó trên tầng 41 là: Làm sao hắn ta lại kiếm được 1 tỷ đô còn tôi thì không?

Câu hỏi này đã đẩy chúng tôi vào đúng trung tâm của những gì xảy ra trong nền tài chính Hoa Kỳ vài năm qua. Đối với Milken, không phải Salomon Brothers đã thực hiện giao dịch lớn nhất thời kỳ ấy. Tất nhiên, giao dịch đó là mua và bán các công ty Hoa Kỳ. Salomon đã bỏ lỡ sự thay đổi lớn trong kinh doanh, đó là chuyển từ buôn bán trái phiếu sang buôn bán toàn bộ các ngành công nghiệp.

Chương XI

Khi những điều bất hạnh xảy ra với kẻ giàu

Một trong những kẻ tội đồ mà tôi ưa thích đó là Edwin Edwards, cựu thống đốc bang Louisiana – quê hương của tôi, người thích nói rằng ngọn lửa nóng nhất của địa ngục thường thiêu đốt kẻ đạo đức giả. Nhưng lạy Chúa, tôi hy vọng mọi chuyện không phải như thế. Chưa đầy hai tuần sau khi vụ đặt giá để thôn tính của Ronald Perelman, tôi được thông báo, không, đúng hơn là tôi được chỉ thị rằng những trái phiếu thứ cấp là ưu tiên mới của Salomon Brothers. (Sự thay đổi này trong chính sách khiến Henry Kaufman phải từ chức vào đầu năm 1988). Kỳ diệu thay, chúng tôi đã có một số lượng lớn trái phiếu thứ cấp để bán. Công ty Southland, chủ nhân của chuỗi cửa hàng thực phẩm 7-Eleven khắp nước Mỹ, đã được chính ban quản trị của nó mua lại vào tháng 8 năm 1987 với giá 4,9 tỷ đô-la bằng tiền đi vay. Salomon Brothers và Goldman Sachs đã cung cấp khoản vay ngắn hạn vì mục đích ấy, được gọi là vốn vay bắc cầu. Như tất cả các khoản vay bắc cầu, khoản cho vay của chúng tôi phải được thay thế nhanh bằng những trái phiếu thứ cấp trên danh nghĩa Southland. Số trái phiếu thứ cấp ấy sẽ được bán cho các nhà đầu tư, số tiền thu được sẽ chuyển lại cho chúng tôi; vướng mắc duy nhất là ở chỗ các nhà đầu tư, vì lý do nào đó, đã quay mặt với những trái phiếu này. Chúng tôi trở thành những nhân viên kinh doanh bị quở trách vì không cố gắng hết sức.

Dash Riprock đã khôn ngoan tự cô lập mình bằng cách thuyết phục cấp trên từ lâu rằng những khách hàng của anh ta chỉ mua trái phiếu chính phủ Hoa Kỳ. Kết quả cho việc nhìn xa trông rộng là anh ta không phải đi bán lẻ trái phiếu thứ cấp. Ngược lại, tôi phải đi bán cái thứ này đến bạc cả mặt. Vấn đề của tôi giống như

một người đã bỏ một triệu đô làm từ thiện chỉ để thấy bản thân mình bị đòi hỏi nhiều hơn thế nữa. Việc bán trái phiếu York & Olympia của tôi đã diễn ra hơn một năm trước, nhưng nó và các giao dịch tương tự vẫn còn ám ảnh tôi. Người ta đã giả sử rằng bất cứ ai có thể lừa khách hàng mua lượng trái phiếu York & Olympia trị giá 86 triệu đô-la cũng có thể bán được một lượng lớn trái phiếu Southland. Tôi đang trả giá cho quá khứ của mình bằng cách bị kết án phải lặp lại kỷ lục đó. Dù thế nào chăng nữa, tôi cũng không có đủ khả năng để định giá trái phiếu Southland. Nhưng vì sự ngu dốt ấy trước đây đã không cản được tôi thì nay người ta cũng không cho rằng nó cản được tôi.

Các chuyên gia trái phiếu thứ cấp của Salomon cho rằng công ty Southland là một khoản đầu tư sinh lợi, nhưng rồi họ sẽ thế nào? Họ sẽ đạt được nhiều thứ nếu giao dịch đó thành công (30 triệu đô-la lợi nhuận cho ban trái phiếu thứ cấp) và họ có nhiều thứ để mất nếu nó thất bại (chính là việc làm của họ). Nếu những trái phiếu đó là miếng mồi cho chó thì chẳng ai thèm nói đến nó. Thời gian nhận thưởng gần đến với chúng tôi, và tính trung thực về phẩm chất hàng hóa của chúng tôi đang kinh doanh với giá chiết khấu.

Trực giác của tôi cho rằng Salomon Brothers không biết gì về trái phiếu thứ cấp và kết quả là bất kỳ trái phiếu thứ cấp nào mà chúng tôi bao tiêu cũng có đặc tính y như tên của nó, thứ cấp. Tôi cho rằng Salomon Brothers đang phạm sai lầm điển hình của một tay giao dịch mới vào nghề: nhảy vào một thị trường huyên náo, mua bất kể thứ gì được bán với giá cao nhất. Tôi không còn lựa chọn nào khác ngoài việc phải tin vào bản năng của mình, vì chẳng có ai biết gì về Southland mà tôi có thể tin cậy được ở Salomon Brothers. Và bản năng của tôi cho thấy những trái phiếu này sắp đến ngày tận số.

Trong năm mới, tôi quyết tâm sẽ không bán cho mọi người những thứ tôi cho là họ không nên mua. Vì Lent mà tôi đã từ bỏ quyết tâm này. Tôi vẫn cảm thấy không trung thực về vai trò nhỏ bé của mình trên các thị trường tài chính thế giới, cho dù những nguyên tắc khống chế các thị trường đó có lỏng lẻo đi chăng nữa. Và tôi không phải là người duy nhất. Dash là một chuyên gia về đạo đức của nghề buôn bán trái phiếu. “Đúng là đồ luồn lách!” – Anh ta gào lên bất cứ khi nào có kẻ muốn bán tống bán tháo trái phiếu. Rồi chính anh ta sẽ đi và nhồi nhét cho một khách hàng nào đó số trái phiếu khác. Mỗi khi nhồi được trái phiếu thứ cấp vào danh mục đầu tư của một nhà đầu tư nào đó thì chúng lại hiện lên ám ảnh tôi theo kiểu một khách hàng lải nhải gọi điện vào mỗi buổi sáng

với giọng Đức chua cay: "Này Michael, mày còn ý tưởng vĩ đại nào cho giấc ngủ nữa không?" Tôi không thể ngủ ngon vào buổi đêm, hoặc muốn ra khỏi giường vào buổi sáng, và tưởng tượng ra rằng những tay đầu tư bên kia châu Âu đang thọc đinh ghim vào ảnh của tôi.

Vấn đề liên quan đến trái phiếu Southland là làm thế nào hướng khách hàng của tôi quan tâm đến chúng. Việc này thì nói dễ làm khó. Không bán trái phiếu thì gặp rắc rối, nhưng bạn còn mắc nhiều rắc rối hơn nếu bán trái phiếu bởi việc này giống như chơi bóng chày với ông chủ, vì vừa phải tỏ ra muốn thắng đồng thời lại chủ định thua. Southland là mánh khóe của Gutfreund để thể hiện Salomon Brothers là một thế lực lớn trong lĩnh vực trái phiếu thứ cấp. Tôi nhận được mấy cú điện thoại của một số nhà quản lý ở New York chuyên thúc ép nhân viên kinh doanh, do bị kích động bởi những lợi ích trong dự án mà Gutfreund đưa ra. Họ đã hỏi về cơ hội may mắn của tôi. Và tôi đã nói dối. Tôi nói rằng đã đưa Southland vào tầm ngắm trong khi thực tế chưa gọi một cuộc chào bán nào. Nhưng người ta vẫn không để tôi yên.

Giống như một tay golf chuyên nghiệp, tôi cần phải cải thiện lời nói dối của mình hơn. Vì nó có vẻ không thuyết phục hay đúng hơn là những tay kinh doanh khác còn nói dối hay hơn nhiều ("Khách hàng của tôi đã đi nghỉ mát một tuần", "Khách hàng của tôi chết rồi!"). Một trong những chuyên gia trái phiếu thứ cấp thật sự muốn xem tôi chào bán cho khách hàng lớn nhất của tôi, tay khách hàng người Pháp. Thực ra anh ta không muốn nghe mà chỉ muốn nói rằng anh ta đã thấy tôi cố gắng. Chúng tôi ngồi ở góc bàn giao dịch, anh ta ở bên cạnh tôi trong lúc tôi làm thứ công việc bẩn thỉu ấy.

"Vâng, tôi nghe," anh bạn Pháp của tôi nói.

"Chào, tôi đây," tôi nói

"Còn ai ở đây nữa?"

"Có một vụ làm ăn mà anh nên để mắt," tôi bắt đầu và cân nhắc từng lời. "Cực kỳ phổ biến với các nhà đầu tư Hoa Kỳ" (tay đầu tư Pháp của tôi hết sức nghi ngờ về bất kỳ thứ gì mà phổ biến).

"Chúng ta cứ để cho họ mua hết đi," anh ta tiếp lời.

"Tôi đang ngồi với một chuyên gia trái phiếu thứ cấp, anh ta cho rằng các trái phiếu Southland rất rẻ," tôi tiếp tục.

“Nhưng anh không cho là thế,” anh ta vừa nói vừa cười.

“Đúng,” tôi nói và kể ra một loạt giao dịch vừa làm hài lòng chuyên gia trái phiếu thứ cấp của Salomon lẫn khách hàng của tôi, mặc dù vì các lý do khác nhau.

“Không, xin cám ơn,” tay người Pháp của tôi nói khi kết thúc.

Chuyên gia trái phiếu thứ cấp khen ngợi tôi làm tốt, anh ta cũng không biết mình đúng chỗ nào, song sẽ sớm nhận ra vì Southland quả thực đã đến ngày tận số. Vào giữa tháng 10 năm 1987, khi Salomon Brothers vẫn đang còn quay cuồng sau cuộc chạm trán ngắn ngủi với Ronald Perelman thì phải chịu một cú chấn động lớn nhất trong lịch sử công ty. Trong thời gian tám ngày, hết sự kiện này đến sự kiện khác xảy ra giống như tham gia quá nhiều trò chơi phiêu lưu trong một công viên giải trí. Tôi thấy công ty đón nhận hết từng đợt sóng này đến đợt sóng khác, mỗi đợt càng lúc càng rối rắm và trầm trọng hơn. Hàng trăm nạn nhân đặc biệt chẳng vô tội gì phải đón nhận một loạt đau khổ dồn dập.

Thứ Hai, ngày 12 tháng 10 năm 1987: Ngày thứ nhất. Tám ngày làm chao đảo Salomon bắt đầu từ những đánh giá sai lầm của chính ban quản trị. Một ủy viên giấu tên của Salomon Brothers đã tiết lộ với phóng viên tờ New York Times vào kỳ nghỉ cuối tuần rằng công ty đang dự kiến sa thải 1.000 người. Tin tức ấy hoàn toàn bất ngờ. Tất cả chúng tôi đều biết rằng Salomon Brothers đang xem xét lại hoạt động kinh doanh. Nhưng chúng tôi tin chắc rằng tuyệt nhiên việc đánh giá lại này không khiến cho công việc của ai đó bị rủi ro. Hoặc những ông chủ tiết lộ chuyện này đang nói dối hoặc họ là ngu dốt, và tôi không biết mình nên tin vào điều gì hơn. Sáng nay, trưởng chi nhánh London triệu tập chúng tôi tại hội trường và nói rằng “chưa có quyết định nào được đưa ra” về vấn đề nhân sự, ngụ ý rằng chẳng có ai bị đuổi.

Trong trường hợp này, ai đó ở New York đã đưa ra một số quyết định quá nhanh, bởi vì cuối ngày hôm nay toàn bộ hai ban trên tầng 41 – ban trái phiếu đô thị và ban thị trường vốn ngắn hạn gồm khoảng 500 nhân viên đã bị sa thải. Đó là một cú sốc đối với họ cũng như với tôi. Lúc 8 giờ 30 sáng, trưởng ban thị trường vốn ngắn hạn trên tầng 41, một con người tốt bụng nói năng nhẹ nhàng, đi vào giữa đám nhân viên của mình và nói: “Thôi rồi, các chàng trai, có vẻ chúng ta đã là lịch sử.” Rồi ông chủ của ông, vị chủ tịch đặc trách toàn bộ khối bán hàng trên tầng 41 và là một Big Swinging Dick, lao ngay về phía sau ông và hét: “Ai ở đâu ngồi nguyên đấy, đúng là chết tiệt. Không ai đi đâu cả, không ai mất

việc cả." Rồi đúng lúc cả ban thị trường vốn ngắn hạn đang ổn định về chỗ thì một thông báo nội bộ chợt hiện lên ngay chiếc máy Quotron: "Các bạn bị sa thải. Ai còn mong muốn làm việc ở Salomon hãy cho chúng tôi biết và có lẽ chúng tôi sẽ liên lạc lại. Nhưng đừng nín thở."

Cả hai ban trái phiếu đô thị cũng như thị trường vốn ngắn hạn đều không có khả năng sinh lãi. Điều đó có nghĩa là chúng tôi phải sa thải tất cả bọn họ? Công ty vẫn có thể giữ lại một vài nhân viên cho cả hai thị trường này chỉ với chi phí nhỏ. Điều đó có lẽ sẽ xoa dịu những khách hàng hiện giờ đang giận dữ – những người phụ thuộc vào chúng tôi trên hai thị trường này. Và việc đó có lẽ giúp chúng tôi có thể kiếm lời trong trường hợp mà một trong hai thị trường đó được khôi phục. Vì sao phải gạt bỏ toàn bộ công việc kinh doanh? Tối thiểu tại sao không chọn lọc trong số đó và giữ lại những nhân viên giỏi nhất để làm các công việc khác? Một nhân viên kinh doanh trái phiếu đô thị giỏi có thể dễ dàng trở thành một nhân viên kinh doanh trái phiếu chính phủ xuất sắc. Salomon Brothers là một công ty quốc gia hàng đầu về trái phiếu đô thị và là một trong những kẻ dẫn đầu thị trường vốn ngắn hạn. Chính vì thế, những người làm việc cho hai ban này không thể là kẻ thua cuộc vì bất cứ lý do gì.

Những người đưa ra quyết định đó đang thực hiện mánh khóe quen thuộc ưa chuộng của họ. Nói cách khác, họ chẳng nghĩ chút nào ngoài việc giao dịch. Bill Simon thường quát tháo những tay giao dịch trẻ: "Nếu không giao dịch trái phiếu thì bọn mày sẽ phải lái xe tải. Đừng có tỏ ra học thức ở chốn thị trường. Chỉ giao dịch thôi!" Khi một tay giao dịch trễ dịp và mắc sai lầm thì anh ta sẽ cắt lỗ và bán tháo, rồi lại tiếp tục tiến lên. Anh ta chỉ hy vọng rằng mình không bán ở giá sàn, điều mà người ta hay làm khi mua ở giá kịch trần.

Điều khiến cho những kẻ hiểu biết khó chịu là lời xin lỗi mà Gutfreund đưa ra để cứu trợ tài chính. Ông ta nói với toàn bộ nhân viên của Salomon và báo chí rằng đã có ý định cắt giảm nhân sự từ lâu nhưng bị các sự kiện ngoài tầm kiểm soát buộc phải hành động nhanh như vậy. Một khi tin tức đó lên mặt báo, Gutfreund nói ông ta phải nhảy ra ngay lập tức. Nói cách khác, tờ New York Times đã làm ảnh hưởng đến chính sách của Salomon Brothers. Hoặc là như vậy hoặc ngài chủ tịch đang sử dụng New York Times như là một lời bào chữa cho những gì ông ta đã làm.

Điều đó làm cho bí mật lớn nhất trong ngày thậm chí càng khó nắm bắt hơn. Ai là kẻ đã làm rò rỉ thông tin? Từ ngày làm việc đầu

tiên khi còn là thực tập sinh đến ngày cuối là một Big Swinging Dick, nhân viên của Salomon Brothers luôn tin rằng sẽ là một tội lỗi khi tiết lộ với giới báo chí. Nhìn chung mọi người chúng tôi đều giữ khoảng cách với giới báo chí. Kết quả là chẳng có điều gì đang diễn ra trong Salomon lại bị đưa lên báo chí. Tôi thực không thể tin rằng việc tiết lộ đó chỉ là một hành động hớ hênh; rõ ràng là phải có chủ đích. Nhưng do ai chứ? Tất cả những gì chúng tôi biết là tin đồn đó xuất phát từ một ủy viên. Hội đồng quản trị gồm có John Gutfreund, Tom Strauss, Bill Voute, Jim Massey, Dake Horowitz, Miles Slater, John Meriwether và khoảng hơn chục ủy viên nhỏ hơn khác. Người ta đồn rằng họ đang ráo riết tìm ra bằng được ai đã làm vậy. Thoạt đầu tôi nghĩ nên bắt đầu bằng cách đặt câu hỏi ai trong số họ sẽ mất mát nhiều nhất khi cắt giảm nhân sự. Thực dễ. Horowitz, trưởng ban trái phiếu đô thị. Ông ta mất mọi thứ.

Nhưng rồi, nếu động cơ ấy là để cứu vãn ban trái phiếu đô thị thì rõ ràng nó đã bị dội ngược. Như Gutfreund nói, điều đó gây ra kết quả là nhiều người bị cắt giảm hơn dự định. Cho nên có lẽ kẻ tiết lộ không phải vì mục đích cứu vớt vào phút chót. Nếu như kẻ tiết lộ đã đạt được điều mong muốn? Ai được lợi nhờ thông tin bị rò rỉ? Thật không may, ngoại trừ mục đích trả thù Horowitz, không ai làm thế cả. Và sự trả thù là một động cơ quá yếu không thể biện hộ cho rủi ro bị phát hiện là kẻ tiết lộ tin tức. Dù ai là kẻ tiết lộ thì họ cũng đã đặt việc làm của mình vào thế ngàn cân treo sợi tóc. Toàn bộ ban giám đốc có lẽ sẽ hóa đá khi nghĩ đến việc bị John Gutfreund phát hiện và sỉ nhục. Nỗi sợ hãi có lẽ là mấu chốt cho điều bí ẩn: Ai ít sợ John Gutfreund nhất? Quá đơn giản, John Gutfreund.

Tôi hiểu, điều này nghe có vẻ điên khùng. Khi một đồng nghiệp Salomon Brothers đặt giả thuyết cho tôi rằng chính Gutfreund bày ra vụ tiết lộ ấy để xúc tiến việc sa thải, tôi đã cười. Song tôi không thể tống khứ ý niệm đó, vì tôi đã thấy Gutfreund hăm hở ra sao khi bám vào thông tin bị rò rỉ ấy và coi nó như là lời xin lỗi cho những gì ông ta làm. Vụ tiết lộ đó đã thành cứu cánh của ông ta. Ngay khi chúng tôi đọc về điều đó trên tờ báo, việc cắt giảm nhân sự có vẻ như không thể tránh khỏi. "Đó, các anh thấy đấy," ông ta nói, "Tin tức được đưa trên tờ New Yorks Times và mấy thằng chó chết đó đã nói ra!" Dù sao, giả thiết đó cũng không thuyết phục lắm. Vì cuối cùng Gutfreund đã nhận ra rằng thông tin bị tiết lộ như vậy đã làm chính ông ta mất thể diện.

Dù kẻ tiết lộ là ai thì tình trạng nặc danh của hắn ta có tác dụng lan truyền tội lỗi của một người (nếu chỉ là một) khắp ban giám

đốc. Tất cả họ đều bị những người còn lại trong công ty nghi là có tội. Salomon Brothers có một kẻ "ngồi lê đôi mách". Một số vị giám đốc điều hành không nằm trong ban giám đốc đã từ chối không thảo luận bất cứ điều gì đòi hỏi phải thận trọng trước sự hiện diện của các ủy viên. Sự ly gián trong đội ngũ lãnh đạo của công ty đối với chúng tôi rõ ràng hơn bao giờ hết. Một giám đốc điều hành nói với từng ủy viên: "Tôi lấy làm tiếc nhưng cho tới khi tìm ra kẻ lẻo mép kia thì chúng tôi cảm thấy rằng không thể tin được ai trong số các anh," và câu chuyện này đã lan nhanh khắp tầng giao dịch.

Tôi cảm thấy thất vọng triền miên. Tôi không thể làm được gì ngoài việc đứng nhìn. Các nhà lãnh đạo công ty đã bao giờ phải chịu trách nhiệm về những hành động của chính họ hay của thuộc cấp chưa? Còn có danh dự không? Một vụ tiết lộ tương tự trong chính phủ Anh đã gây ra bao trường hợp phải từ chức. Tuy nhiên, ông chủ của chúng tôi dường như không bao giờ chịu thừa nhận lỗi lầm của mình. Họ áp dụng một kiểu phân tích biên (marginal) cho từng biến động mới và nói rằng mọi việc đã được giải quyết ổn thỏa sau lưng chúng tôi và việc làm xáo trộn thêm (chẳng hạn như việc từ chức của họ) không có lợi gì cho công ty. Tôi thấy tai họa của chúng tôi ít nhất phần nào là do cảm nhận của một số nhà lãnh đạo trong công ty gây nên, vì họ không chịu rủi ro cá nhân nào nếu đế chế bị sụp đổ". Có lẽ điều làm phiền lòng nhất đó là việc lời hứa duy nhất của Salomon Brothers dành cho tất cả nhân viên mới đã bị phá vỡ. Phần lớn họ bị bổ nhiệm vào ban trái phiếu đô thị và thị trường vốn ngắn hạn nhưng không hề được giải thích về vấn đề đó. Tôi lấy làm mừng vì đã không tin Jim Massey khi ông ta bảo chúng tôi cũng như các lớp đào tạo hãy thư giãn và để cho công ty quyết định chúng tôi sẽ làm việc ở ban nào. Kết quả làm việc tốt sẽ mang lại phần thưởng. Nhiều người đã tin ông ta. Nếu công ty phá vỡ hợp đồng, đuổi Lewie Ranieri thì nó cũng có thể tự phá vỡ quyết định đó.

Kết thúc ngày đen tối ấy đã có nhiều người hoảng loạn như lúc ban đầu, đặc biệt là tại London. Kẻ mách lẻo đã tiết lộ cho New York Times rằng Salomon có kế hoạch sa thải 1.000 người. Và 500 nhân viên đã ra đi. Vậy là chưa kết thúc. Nhưng hãy cầu Chúa, ai sẽ là người tiếp theo?

Thứ Tư, ngày 14 tháng 10 năm 1987: Ngày thứ Ba. Chủ tịch Tom Strauss tới và báo rằng chúng tôi bị đóng dấu vì văn phòng chi nhánh là nơi cần cắt giảm nhiều nhất. Lời chẩn đoán này đã được đưa ra cách đây một tháng, khi giám đốc điều hành chi nhánh London chắp vá lời biện hộ của chúng tôi gửi tới ủy ban nhận xét hoạt động kinh doanh tại New York. Thay vì bào chữa cho nhân

viên hay phác thảo một kế hoạch, Strauss lại dùng thời gian giải thích tại sao thất bại của chúng tôi không phải là lỗi của ông ta. Làm cho Gutfreund cảm thấy bối rối và bực mình vì tình thế của ông ta, việc mà giờ đây tất cả chúng tôi đã rõ. Các thành viên của ủy ban nhận xét hoạt động kinh doanh đều cho chúng tôi là đám làm ăn tệ hại nhất. Bạn cũng không thể trách họ được. Chúng tôi đã làm việc không hiệu quả lắm.

Chờ đợi là điều tồi tệ nhất. Nhân viên trên tầng giao dịch London dường như không có cách nào để biết liệu họ có phải là mục tiêu sa thải do ban quan trị lựa chọn hay không, nhưng tất cả đều biết rằng rất nhiều người trong chúng tôi, khoảng một phần ba nhân viên kinh doanh trái phiếu, sẽ phải ra đi. Mỗi người đều coi mình là quan trọng đối với tương lai của Salomon Brothers. Tôi cũng vậy, tự coi mình là quan trọng đối với tương lai của Salomon Brothers, song trong chính điều đó, không hề có gì chắc chắn khi tất cả mọi người khác đều cảm thấy như thế. Tôi bắt đầu tự hỏi: Tôi sẽ làm gì nếu họ đuổi tôi? Rồi: Tôi sẽ làm gì nếu họ không đuổi tôi? Đột nhiên Salomon Brothers dường như trở nên dễ thôi việc hơn trước. Nhà quản lý – người hướng dẫn dày dạn – đưa ra một danh sách bao gồm toàn bộ nhân viên của nhóm xếp theo khả năng của họ – do ông ta nhận xét. Các giám đốc điều hành London hội họp bên dưới bức tranh giả của Canaletto, tại một trong những phòng ăn "Cuốn theo chiều gió" và đã thay đổi liên tục phần dưới danh sách. Tôi nhìn vị quản lý của mình với con mắt ngờ vực.

Thứ Sáu, ngày 16 tháng 10 năm 1987: Ngày thứ năm. Cơn bão đầu tiên trong một trăm năm nay đã đổ bộ thẳng vào London vào buổi sáng sớm. Nhiều cành cây to bị bẻ gãy răng rắc, dây điện đứt và các cửa sổ bị vỡ từ khoảng 2 giờ sáng cho tới bình minh. Việc đi làm trở nên rất dễ dàng. Phố xá vắng người, các cửa hiệu bình thường vẫn mở cửa nay treo biển đóng. Một đám đông túm tụm dưới mái hiên của nhà ga Victoria chẳng đi được đâu. Các đoàn tàu không chạy. Cảnh tượng bi thảm giống như chương trình "Mùa đông hạt nhân" trên đài ABC hay một cảnh trong vở kịch The Tempest (Giông tố) của Shakespeare. Caliban không thể chọn ngày nào tốt hơn nữa để gầm rú.

Đó là một ngày tồi tệ đối với 170 nhân viên trong văn phòng của chúng tôi. Mọi người khó nhọc len lỏi qua hàng loạt cây bị đổ, những con đường mất dấu, nước thải ngập tràn. Họ dò dẫm từng bước trong dòng nước thải lầy lội, tìm đường đến công ty chỉ để phát hiện ra rằng ở đích của cuộc chạy việt dã ấy là cảnh thất nghiệp. Những người khác chịu đựng nỗi thống khổ từ từ vì phải

đợi chờ trong bóng tối trước khi biết được rằng mình bị đuổi việc. Cơn bão đã làm mất điện và chúng tôi chẳng còn tí ánh sáng nào trên tầng giao dịch. Phần lớn chúng tôi đều ở trong tình trạng luẩn quẩn loanh quanh những chiếc bàn và không biết làm gì. Nhiều cú điện thoại của các giám đốc điều hành gọi tới mời từng người một đến để thông báo phán quyết cuối cùng. Điều thật sự tồi tệ không phải là mất thu nhập mà là cảm giác xấu hổ vì thất bại. Chúng tôi tự hào về thành công nhỏ bé đã giành được – chúng không chỉ quan trọng mà còn vô cùng thiết yếu như đôi chân trên thân thể vậy. Bất cứ ai bị đuổi việc dường như đều là kẻ thất bại và tất cả chúng tôi đều chịu trách nhiệm vì thất bại của người đó. Một số người tỉnh bơ nhìn nhận tình hình và gọi điện cho các nhà môi giới tuyển dụng từ bàn làm việc trong lúc chờ đợi.

Số khác còn lắm mánh khóe hơn. Có lời đồn rằng tất cả mọi nhân viên bị sa thải nằm trong các bộ phận trái phiếu. Điều này là sự thật. Trưởng ban vốn cổ phần, Stanley Shopkorn, đã mạnh dạn đứng lên chống lại Gutfreund, ông nói rằng thà từ chức còn hơn đuổi một người. Xét thấy rằng ban cổ phiếu không đuổi ai cả, mấy kẻ mánh khóe bắt đầu phỏng vấn xin vào ban cổ phiếu (cuối cùng thì cổ phiếu cũng được thụ hưởng ngày hoàng kim của nó. Và chúng ta sẽ thấy, nó chỉ xảy ra trong đúng một ngày). Công việc của họ đang chạy đua với thời gian. Họ cần phải được thuê làm trước khi bị đuổi, nếu không sẽ mất chỗ đứng trên tầng giao dịch. Bảo vệ sẽ thu thẻ ra vào và trục xuất họ ra khỏi tòa nhà.

Ban quản trị đã chọn phương pháp đơn giản nhất là đuổi cổ số nhân viên mới vào làm việc tại văn phòng gần đây nhất. Đã đến lúc họ tàn sát những kẻ ngây thơ. Hành động này phá hoại mục đích của việc cắt giảm lao động. Hãy đuổi 10 thằng Geek và thế là đã giảm bớt chi phí tương đương với việc sa thải một giám đốc điều hành ngoài 30 tuổi. Những người trẻ có khả năng dễ bị sa thải hơn bởi vì họ chưa thiết lập được quan hệ trong công ty. Họ không có tiếng nói. Tôi được an toàn phần nào bởi vì tôi được coi, thực khó tin, là có thâm niên, một phần do có đủ bạn hữu ở địa vị cao, và phần khác vì tôi là một trong hai hoặc ba người sinh lãi nhiều nhất trong văn phòng.

Đa số nhân viên nữ tại chi nhánh London bị sa thải. Về sau họ trao đổi với nhau và biết rằng đã được nghe trưởng bộ phận bán hàng nhận xét gần như cùng một kiểu. Đối với ai, ông ta cũng ấp a ấp úng và nói: “Cưng là một bé gái khéo léo, và việc này không phản ánh khả năng của cưng.” Phần lớn trong bọn họ không thích bị gọi là “cưng”. Ông ta đã gọi ai là “cưng”? Một vài người chửi thề với nhân viên bảo vệ khi bị hỏi xem thẻ ra vào. Khi việc sa thải tiến

hành, các nạn nhân bắt đầu trở về tầng giao dịch. Có rất nhiều cảnh chảy nước mắt và đáng thương quanh đấy mà tôi không muốn nêu lên, trừ phi điều đó là một cảnh bất thường. Chưa có ai khóc trên tầng giao dịch cả. Không ai biểu lộ tính yếu đuối và dễ bị tổn thương hay cầu xin lòng nhân từ của người khác. Ngay từ đầu, Alexander đã dạy tôi tầm quan trọng của một bề ngoài mạnh mẽ. "Đã lâu nay tôi hiểu rằng chẳng ích gì khi biểu lộ sự yếu đuối," anh nói. "Mỗi khi cậu đến làm vào lúc 6 rưỡi sáng mặc dù đêm hôm trước bị mất ngủ vì vừa mất người bạn tốt nhất trong một vụ tai nạn xe hơi, và một Big Swinging Dick nào đó bước đến bên bàn, vỗ vào lưng cậu và nói: 'Mày khỏe không?' thì cậu không nói: 'Thực ra tôi bị mệt và khó chịu', mà sẽ trả lời: 'Khỏe như trâu, còn mày thì sao?'"

Trong ngày này có một điểm đáng chú ý. Một người bạn của tôi, một trong số ít những người châu Âu già còn lại (cách đây rất lâu, hàng chục người đã nối tiếp nhau rời khỏi Salomon Brothers và đi đến những miền đồng cỏ xanh tươi hơn), vẫn còn đứng bên chiếc bàn làm việc từ lúc 8 giờ sáng đến tận buổi trưa. Anh hy vọng như một đứa trẻ vào đêm Noel. Món quà mà anh mong đợi ở ông già Nô-el là việc bị sa thải ấy. Anh đã nhận được một công việc tốt hơn ở công ty khác. Và dự tính từ chức ở Salomon ngay từ đầu tuần nhưng xét thấy có thể bị đuổi, anh đã đợi và ngậm miệng, hy vọng đón nhận một cái bắt tay vàng. Những khoản thanh toán đền bù quả thực rộng rãi dựa trên thâm niên công tác. Anh bạn tôi đã sát cánh bên Salomon được 7 năm trời và nếu bị đuổi, anh cũng chờ nhận vài trăm nghìn đô-la. Tôi tích cực ủng hộ anh. Tôi chắc rằng anh xứng đáng ăn cái rìu, nhưng tôi e rằng ban quản trị có lẽ cảm thấy miễn cưỡng khi phải phụ tình một kẻ làm công lâu năm như vậy. Thực lòng cảm ơn công ty đã cam chịu, lấy hết can đảm và mời anh vào phòng ăn. Khi lời mời đó lan truyền, ùn ùn đoàn người kéo lên tầng chúc mừng anh với những tiếng cười nói liên hồi. Anh sắp bước sang một cuộc sống tốt đẹp hơn.

Gần hết ngày, một tay giao dịch dán tờ thông báo trong phòng vệ sinh nam. Phòng vệ sinh nam đã trở thành phòng bán đấu giá xe hơi cũ. Hầu như ngày nào cũng có một chiếc BMW hay Mercedes được chào bán. Tuy nhiên tay giao dịch này đang bán một chiếc Volvo. Một điểm xấu.

Thứ Bảy, ngày 17 tháng 10 năm 1987: Ngày thứ sáu. Tôi bay về New York vì hai lý do. Mấy tháng trước tôi đã đồng ý phát biểu trong chương trình đào tạo về nghệ thuật bán hàng. Bài diễn thuyết của tôi dự định vào hôm thứ Ba, ngày 20 tháng 10. Giờ đây có vẻ là một nhiệm vụ khắc nghiệt đối với 250 thực tập sinh (lớp

đông nhất từ trước tới nay) không mấy hy vọng để giữ được việc làm.

Lý do khác trong chuyến đi của tôi là để vận động các giám đốc điều hành New York cho một khoản tiền thưởng lớn. Thông lệ này là tiêu chuẩn trong chi nhánh London. Suốt hai tháng cuối năm, phần lớn các tay giao dịch và kinh doanh London về thăm New York để được thấy và tế nhị thuyết phục các ông chủ rằng họ xứng đáng được thưởng một món tiền lớn vào cuối năm. Chủ đề thường bắt đầu bằng lời chúc các ông chủ có một mùa nghỉ lễ hạnh phúc và làm ra vẻ khổ hạnh khi các ông chủ hỏi họ làm ăn ra sao. Vị quản lý của tôi nài nỉ tôi đi công tác. Thực tử tế quá. Ông ta đang xem xét quyền lợi của tôi. Điều cùng đem lại lợi ích cho cả hai chúng tôi.

Thứ Hai, ngày 19 tháng 10 năm 1987: Ngày thứ bảy. Bởi vì bài diễn thuyết của tôi vào thứ Ba nên tôi có một ngày rảnh rang đi dạo quanh tầng 41 tại New York. Bình thường tôi ghét đi như thế này. Tôi luôn cảm thấy tầng 41 thật lạ lẫm, ồn ào như một đám cổ động viên cuồng nhiệt xem bóng đá vậy. Nhưng lần này khác. Tầng giao dịch thưa thớt hơn. Nó giống như một chuyến thăm viện bảo tàng hay thành phố ma hơn là cuộc họp om sòm ở quán rượu. Có một khoảng trống lớn xung quanh chiếc bàn của John Gutfreund, nơi mà các nhân viên phụ trách thị trường vốn ngắn hạn có lần từng ngồi. Nó từng ồn ào và hối hả, nay chỉ còn lại sự im lặng đến kỳ lạ, giống như phố xá London vào hôm thứ Sáu tuần trước. Những nhân viên thị trường vốn ngắn hạn rõ ràng đã ra đi trong vội vã. Các tấm biển truyền cảm hứng vẫn còn treo trên những chiếc bàn trống rỗng của họ. Một tấm đề: "Ăn stress cho bữa sáng". Bức ảnh bạn trai và những lá thư riêng tư Svẫn còn ở chỗ giao dịch. Vài dòng chữ nguệch ngoạc mô tả quan điểm của một nữ nhân viên kinh doanh trên chiếc ghế bỏ trống: "Những tay đàn ông gọi phụ nữ là người tình, cưng hay em yêu dấu có lẽ nên cắt cái của nợ nhỏ xíu của họ đi!"

Đây không phải là những nạn nhân bình thường, mặc dù họ đúng là nạn nhân. Ngay tại New York cũng như London, một lượng lớn nhân viên nữ đã bị sa thải. Không phải bởi kém khôn ngoan trong việc lựa chọn công việc, mà vì phụ nữ chẳng có nhiều tiếng nói với số phận của mình. Vì lý do nào đó, đa số phụ nữ tốt nghiệp chương trình đào tạo thường bị phân làm việc cho những nhà lãnh đạo đang bị thua lỗ. Một trong những vũng lầy đó là ban giao dịch thị trường vốn ngắn hạn. Có lẽ 10% số chuyên gia trên sàn giao dịch là phụ nữ. Tuy nhiên, phụ nữ đảm nhận gần một nửa lượng giao dịch của thị trường vốn ngắn hạn và do vậy chiếm

phần lớn trong số những người bị sa thải.

Vị giáo sỹ Do Thái ở New York của tôi và giáo đoàn của ông ta đang ngồi vào những chiếc ghế bỏ trống trước đây của ban giao dịch thị trường vốn ngắn hạn. Bất kể khi nào trở về New York, tôi cũng ngồi bên cạnh vị giáo sỹ Do Thái của tôi, với tiếng thở dài khoan khoái. Nhưng lần này cứ nghĩ đến điều đó tôi lại rùng mình. Tôi tự hỏi có phải cứ chỉ ấy là hành động hấp tấp hay không, như việc chuyển vào một ngôi nhà trong lúc người chủ trước vừa được đưa ra trong một chiếc quan tài. Việc này làm cho tôi không dễ dàng hiểu được chuyện gì đã xảy ra với những người từng ngồi chỗ tôi đang ngồi. Tuy nhiên, có nhiều điều khiến tôi bối rối hơn. Vị giáo sỹ Do Thái của tôi đang tiến lên trong thế giới này. Chiếc ghế trống bên ông tình cờ nằm ngay cạnh John Gutfreund. Tôi thả người phịch xuống ngay bên cạnh vị chủ tịch của chúng tôi. Bản công bố về số lượng trái phiếu của Salomon Brothers bán cho Phillips Brothers vào năm 1981 để trên chiếc bàn của ông, bên cạnh một điếu xì-gà đang nghi ngút khói. Đúng là một biểu tượng! Đúng là phép ẩn dụ! Những tàn thuốc... Từ mũi đất cao nhất này, tôi ngắm nhìn sự sụp đổ năm 1987.

Thị trường chứng khoán sụp đổ, dĩ nhiên. Nó lao dốc như thể chưa bao giờ hạ xuống thấp đến vậy trong lịch sử, tạm ngừng rồi hạ thêm một chút. Tôi lao đi lao lại hộc tốc giữa chỗ của tôi trên tầng 41 và ban cổ phiếu ở tầng 40. Sự sụt giảm của thị trường chứng khoán gây nhiều tác động lớn tới hoạt động phân phối lại giá trị tài sản chênh lệch, và hai tầng này có những phản ứng hoàn toàn khác nhau. Một gã may mắn trong ban giao dịch cổ phiếu đã xử lý các hợp đồng kỳ hạn có chỉ số chứng khoán S&P (bằng cách đặt cược một khoản tiền lớn hy vọng thị trường sẽ hạ) vào thứ Sáu. Khi khớp lệnh vào thứ Hai thì hợp đồng kỳ hạn đã thấp hơn 63 điểm, và anh ta lời 17 triệu đô-la. Niềm sung sướng của anh ta quả là hiếm có. Những người còn lại trong ban giao dịch cổ phiếu cảm thấy thất vọng và bối rối. Buổi sớm ngày hôm ấy giao dịch vẫn diễn ra. Tôi nghe thấy tiếng Brooklyn gào lên với mấy người một lúc: "Ê, Josey!" "Này, Alfy!" "Đang làm gì thế, Mel?" "George Balducci, anh có thể mua được 25.000 chiếc điện thoại (cổ phiếu của AT&T) với giá bằng một nửa." Tuy nhiên về sau hoạt động giao dịch ngưng trệ hẳn, một tín hiệu báo động trạng thái lịm đi sắp tới trên thị trường chứng khoán. Các nhà đầu tư dúm lại như những con nai trước ánh đèn pha ôtô. Chốc chốc ai đó lại đứng lên và thét mà chẳng có lý do cụ thể nào: "Lạy Chúa!" Họ bất lực nhìn thị trường đáng yêu của mình từ trần.

Dĩ nhiên, những khách hàng châu Âu của tôi cũng đang mất sạch

tiền, nhưng tôi chẳng làm được gì cho họ. Tôi cám ơn Chúa không biết bao nhiêu lần vì đã cho tôi làm nghề môi giới chứng khoán. Khách hàng của tôi đã chọn cách ngồi sụp xuống và đợi bão tan. Trong lúc đó thị trường trái phiếu tiếp tục bùng nổ, xuất hiện thêm những tay giao dịch trái phiếu thứ cấp không giấu nổi niềm vui. Ngay khi thị trường chứng khoán rớt xuống vài trăm điểm, các nhà đầu tư bắt đầu xem xét tới những tác động kinh tế vĩ mô của một cuộc khủng hoảng thật sự. Những lý do phổ biến gây ra hậu quả đó trên thị trường trái phiếu thường là: giá cổ phiếu thấp hơn; mọi người sẽ nghèo đi; khoản chi tiêu ngày càng eo hẹp; nền kinh tế suy thoái; lạm phát giảm (thậm chí có cả khủng hoảng và phá giá); vì vậy lãi suất sẽ hạ, giá trái phiếu sẽ tăng lên. Và nó đã tăng.

Một tay giao dịch trái phiếu đã đánh cược chống lại sự trỗi dậy của thị trường trái phiếu và hướng mặt về phía tượng Nữ thần Tự do la hét và chửi bới ầm ĩ. Nhưng hầu hết những người khác đều mua nhiều hơn. Các tay giao dịch trái phiếu đang trở nên giàu có. Một ngày này kiếm tiền cho cả năm. Khi thị trường chứng khoán sụp đổ, tầng 41 của Salomon Brothers hoan hỉ.

Và nhiều người trong chúng tôi đặt câu hỏi đầu tiên về tính khôn ngoan của vụ sa thải tuần trước. Thế giới đồng tiền đang biến động đột ngột. Tiền của đang vụt chạy khỏi thị trường chứng khoán và chui vào những chỗ ẩn náu an toàn. Nơi ẩn náu an toàn thông thường là vàng, nhưng đây không phải là thời điểm thông thường. Giá vàng đang giảm mạnh. Có hai giả thuyết sáng tạo ở trên tầng giao dịch. Cả hai đều lý giải hiện tượng sụt giá vàng. Giả thuyết thứ nhất cho rằng các nhà đầu tư đang buộc phải bán vàng để đáp ứng cuộc gọi vốn biên trên thị trường cổ phiếu. Giả thuyết thứ hai đề cập tới tình trạng đình trệ tiếp sau sự sụt giá khiến cho các nhà đầu tư không lo sợ về lạm phát và cũng chẳng cần nhiều vàng để chống lạm phát, do vậy nhu cầu về vàng giảm. Dù trường hợp nào xảy ra thì tiền vẫn không chạy vào vàng mà vào thị trường vốn ngắn hạn, nghĩa là tiền gửi ngắn hạn. Giá như chúng tôi có một ban giao dịch thị trường vốn ngắn hạn thì đã có thể sở hữu một khoản lãi lớn và dẫn đầu nhờ bước tiến này. Nhưng chúng tôi đã không có và cũng không thể. Sau vụ sụt giá, việc kinh doanh giảm sút chủ yếu xảy ra trong thị trường cổ phiếu. Và ban nào là nơi duy nhất không bị cắt giảm dù chỉ một nhân viên? Ban cổ phiếu. Vì vậy khu vực có số nhân sự nhiều quá mức là khu vực không bị cắt giảm.

Nhiều người trong chúng tôi cũng đặt ra câu hỏi đầu tiên về tính khôn ngoan của việc nhào vào thị trường trái phiếu thứ cấp.

Trước sự sụp đổ của thị trường chứng khoán, thị trường trái phiếu thứ cấp có liên quan chặt chẽ tới giá trị tài sản của các công ty, tạm thời không hoạt động cùng nhau. Thị trường chứng khoán liên tục thay đổi, hôm nay định giá một công ty Hoa Kỳ nào đó là 12.000 tỷ đô-la thì ngay ngày hôm sau đã cho rằng nó chỉ còn đáng giá 800 tỷ đô-la. Các nhà đầu tư trái phiếu thứ cấp bán tháo khoản đầu tư của họ khi thấy sự đánh giá bấp bênh về tài sản thế chấp. Giao dịch trái phiếu thứ cấp Southland của chúng tôi đã sụp đổ vào ngày 19 tháng 10. Khi thị trường chứng khoán sụp đổ, giá của các cửa hàng 7-Eleven và trái phiếu thứ cấp của chúng cũng bị sụt giảm theo. Từ chỗ ngồi trên tầng giao dịch, tôi gọi điện tới các khách hàng châu Âu. Khi liên lạc được với tay đầu tư Pháp, anh ta đã cảm ơn tôi vì chưa bao giờ bán cho anh ta trái phiếu thứ cấp.

Suốt thời gian thị trường chứng khoán sụp đổ, thế giới bên ngoài hoàn toàn không thể thấy được những sự kiện lớn xảy ra trong một công ty lớn như chúng tôi. Tuy nhiên, có một sự kiện quan trọng không hẳn là vậy. Cùng với các công ty khác trên Phố Wall, Salomon Brothers đã đồng ý mua và phân phối lại trên khắp thế giới 31,5% cổ phiếu British Petroleum (BP) từ chính phủ Anh. Chúng tôi nắm một phần công ty đó vào lúc giá sụt và lỗ hơn 100 triệu đô-la tiền góp vốn. Ai có thể hình dung được rằng việc bao tiêu một cổ phiếu lớn nhất của chúng tôi lại xảy ra đồng thời với vụ sụp đổ lớn nhất của thị trường cổ phiếu? Ai có thể hình dung được rằng giao dịch trái phiếu thứ cấp lớn đầu tiên của chúng tôi lại xảy ra đồng thời với vụ sụp đổ của thị trường trái phiếu thứ cấp? Ngạc nhiên là ở chỗ chúng tôi đã không kiểm soát được các sự kiện do quá chuyên tâm vào vẻ bề ngoài thường trực, bằng cách liên tục hút xì-gà và luôn miệng chửi thề.

Suốt thời gian sụp đổ, John Gutfreund dường như trở lại chính mình. Lần đầu tiên trong nhiều năm, ông ta đưa ra các quyết định giao dịch. Thật vui khi nhìn thấy một người đàn ông hồi xuân. Ông ta dành ít thời gian bên chiếc bàn của mình, chạy ngược chạy xuôi khắp tầng giao dịch, tổ chức nhiều phiên họp bàn luận ngắn gọn về chiến thuật với những tay giao dịch hàng đầu của Salomon. Ông ta đã mua 300.000 đô-la cổ phiếu Salomon Brothers cho tài khoản cá nhân. Khi nghe thấy điều này, phản ứng đầu tiên của tôi cho rằng ông ta đang lợi dụng tin tức nội bộ để kiếm tiền cho bản thân.

Phản ứng thứ hai của tôi là chừng nào việc làm ấy hợp pháp, tôi cũng sẽ như ông ta. Quả là tham lam phải không? Nhưng cũng rất khôn ngoan. Cổ phiếu của Salomon đang sụt giá nhanh hơn thị trường chứng khoán nói chung. Tất cả cổ phiếu của các công ty

môi giới đều rớt thê thảm bởi vì các nhà đầu tư – những người không có cách nào đánh giá được thiệt hại – đều cho rằng điều tồi tệ nhất sẽ xảy ra. Salomon đang thua lỗ chút ít đối với cổ phiếu BP và Southland, hai rủi ro trông thấy của chúng tôi. Tuy nhiên, Gutfreund biết rằng khoản lỗ của chúng tôi không đến nỗi tồi tệ như người ta tưởng. Chúng tôi đã may mắn đưa 27 triệu đô-la vào ban cổ phiếu và các ban giao dịch trái phiếu đang ngập trong tiền bạc. Một phép tính nhanh cho thấy giá cổ phiếu Salomon ám chỉ giá trị thực của công ty thấp hơn giá trị thanh toán của nó. (Ba tuần trước, nếu chúng tôi mua với giá 30 đô-la/cổ phiếu thì bây giờ chúng tôi chỉ mặc cả với giá 18 đô-la. Người ta đồn đại rằng Lewie Ranieri đang gom góp tiền và quay trở lại mua Salomon Brothers).

Sau khi thẩm định với ban luật sư để đảm bảo chắc chắn rằng tôi không dẫm lên vết xe đổ của Boesky, tôi đã theo Gutfreund và mua cổ phiếu Salomon với khoản thưởng chia thêm mà tôi đang cố vận động. Nhiều, rất nhiều người khác trên tầng giao dịch chúng tôi cũng làm như thế. Về sau Gutfreund nói rằng điều ấy chứng tỏ niềm tin vào công ty khi nhân viên mua cổ phần Salomon và cá nhân ông ta thấy việc ấy nên khuyến khích. Nhưng có một lẽ tôi đã không tin tưởng khi đặt mua. Khoản đầu tư của tôi là tư lợi thuần túy, gắn liền với ý thích khó hiểu nào đó trong việc tìm thấy một khoản cá cược khôn ngoan. Trong vòng vài tháng sau, cổ phần Salomon đã tăng vụt lên, từ mức thấp 16 đô-la tăng lên tới 26 đô-la.

Thứ Ba, ngày 20 tháng 10 năm 1998: Ngày thứ tám. Những cuộc họp rút kinh nghiệm bắt đầu diễn ra. Các ủy ban tín dụng đã triệu tập một phiên họp khẩn cấp tại New York. Mục đích là để đánh giá rủi ro tín dụng của Salomon đối với các tổ chức có vẻ sắp phá sản bởi các sự kiện ngày hôm qua, chẳng hạn như E. F. Hutton và toàn bộ cộng đồng kinh doanh dựa trên chênh lệch chứng khoán. Thay vào đó, khoảng nửa giờ đầu các ủy viên cãi nhau om xòm. Tất cả mọi người trong ủy ban toàn là người Mỹ, trừ một người Anh bay từ London đến tham dự cuộc họp đó. Anh ta đã trở thành cái bao cát tập đấm cho những võ sỹ quyền Anh người Mỹ xỉa xói và quở trách, vì sự sụp đổ hoàn toàn là lỗi từ phía chính phủ Anh. Tại sao người Anh cứ đòi tiếp tục bán cổ phiếu BP thuộc sở hữu nhà nước? Những tay giao dịch chỉ hiểu về tác động thị trường ngắn hạn cảm thấy rằng việc bán hàng tỷ đô-la cổ phiếu BP đã bắt thị trường phải gánh vác một khối lượng mà nó không thể chịu đựng được. Toàn bộ giới kinh doanh chứng khoán đang hoảng sợ khi nghĩ đến một nguồn cung cổ phiếu mới, chứ không bao giờ bận tâm tới việc thâm hụt ngân sách 1.000 tỷ đô-la của chính phủ Hoa Kỳ, hay

đồng đô-la không ổn định... – tất cả đều mang tính logic riêng. Một vài ủy viên người Mỹ đang uy hiếp và nhạo báng đối tác người Anh vì cách hành xử của những người đồng hương với anh ta.

Có thể bạn nghĩ rằng chiến tuyến ngày nay được vạch theo biên giới về quyền lợi tài chính thay vì đường biên giới quốc gia. Mọi người xung quanh chiếc bàn họp ở cuộc họp tín dụng đều cùng một nhóm, nhưng người ta đã không đối xử như thế. Tính bài ngoại hẳn không được hạn chế trong Salomon Brothers. Một thành viên người Mỹ của Goldman Sachs – hãng phải chịu thua lỗ 100 triệu đô-la do mua cổ phiếu BP, đã gọi thành viên người Anh của Salomon ra và khiển trách người này về vấn đề ấy. Nhưng tại sao? Hóa ra là thành viên của Goldman Sachs không coi thành viên người Anh là một đại diện của Salomon mà như đại diện của cả nước Anh.

Những đối thủ khôn ngoan hơn của chúng tôi không chú tâm vào việc quở trách mà cố tìm ra một lối thoát: chúng tôi có thể làm thế nào để tránh thua lỗ 100 triệu đô-la tiền vốn đã rót vào BP? Có thể làm gì để thuyết phục chính phủ Anh mua lại các cổ phần của họ với giá đã bán cho chúng tôi? Một trong những vị giám đốc điều hành tại chi nhánh London, tình cờ ở New York, quả thực đã kéo tôi sang một bên, thực hành một lập luận mà ông ta định áp dụng để đàm phán với Ngân hàng Trung ương Anh. Ông ta đã tính toán tổng thua lỗ cho việc bao tiêu cổ phiếu BP là 700 triệu đô-la và nói rằng hệ thống tài chính thế giới có lẽ không chống cự được việc rút hết số vốn này ra khỏi hệ thống. "Một cơn hoảng loạn khác có thể xảy ra ngay sau đó. Đúng không? Tuyệt vời." Ông ta thực liều lĩnh trong việc giảm thiểu thua lỗ đến nỗi tôi cho rằng ông ta thật sự tin vào điều dối trá của chính mình. "Chắc chắn rồi. Tại sao lại không?" Tôi nói. Trò này đáng phải thử một lần. Nó cơ bản là một thủ đoạn cổ điển. Sếp của tôi muốn đe dọa chính phủ Anh bằng lần suy sụp tiếp theo của thị trường chứng khoán nếu nó không chịu mua lại cổ phiếu BP.

(Những nhân vật trong các chính phủ lưu ý: Hãy cẩn thận khi bị Phố Wall đe dọa về sự sụp đổ của thị trường. Họ thường làm điều này mỗi khi anh xâm phạm lãnh địa, nhưng họ không thể gây thêm một vụ sụp đổ mà buộc phải tránh nó).

Cuối ngày hôm ấy, tôi nhớ như in quãng thời gian ở Salomon Brothers, tôi đã mất một tiếng đồng hồ bứt rứt trong lớp đào tạo nói chuyện với 250 thực tập sinh với những ánh nhìn trống rỗng. Họ cảm thấy vô vọng như những gì tôi đã đọc được về bệnh dịch hạch chết người – được mệnh danh là "Black Death" (Cái chết đen)

xảy ra vào thế kỷ XIV. Tất cả đám thực tập sinh đã mất hết hy vọng và quyết định rằng vì sắp bị sa thải nên họ có thể làm bất cứ điều gì mình thích. Do vậy tất cả họ đều trở thành "những người ngồi dãy ghế sau". Tôi đã tránh được một cuộn giấy khi bước vào phòng và bắt đầu thể hiện kiểu nói hờ hững gây ấn tượng. Đúng duy nhất một thính giả, mà chỉ Rodney Dangerfield mới có thể trân trọng. Họ không để ý tới đề tài tôi đang nói: "Giao dịch với người châu Âu", nhưng cũng tò mò liệu còn cơ hội nghề nghiệp nào ở London không, hay khi nào thì họ sẽ bị sa thải. Chắc chắn họ không được thông báo về những gì đang xảy ra trong nội bộ Salomon. Thật là khờ khạo làm sao! Đặc biệt là họ rất tức giận và thất vọng vì Jim Massey đã không tỏ một biểu hiện nào trước mặt họ. Có phải họ vẫn còn làm việc cho Brothers? Hay sao đây?

Người ta để cho họ phân vân chỉ trong hai giờ nữa. Người diễn thuyết sau tôi đã bị gián đoạn lúc Jim Massey bước vào, bên cạnh là hai tay giao dịch trông như hai vệ sỹ hộ tống. Ông ta mang theo số phận của 250 thực tập sinh. Tuy nhiên, trước khi công bố điều đó, ông ta giải thích chi tiết và tàn nhẫn về việc ban quản trị cấp cao cảm thấy khó khăn ra sao khi buộc phải sa thải nhân viên để công ty có thể trở nên hùng mạnh hơn, và cảm thấy nhức nhối ra sao khi đưa ra quyết định này. Và rồi: "Chúng tôi đưa ra quyết định liên quan đến chương trình đào tạo… và chúng tôi quyết định… (dừng lâu)… duy trì lời cam kết của chúng tôi". Các anh có thể ở lại! Một nhóm người nhốn nháo chen lấn lên đẩy chiếc ghế ngay sau Massey đi ra. Nhưng cái tin ấy không vui vẻ như vẻ ngoài của nó. Không còn chỗ trống nào trên tầng giao dịch cả. Khi mãn khóa đào, tạo phần lớn thực tập sinh sẽ trở thành nhân viên tại khối văn phòng.

Ngày 17 tháng 12 năm 1987: Ngày lĩnh tiền thưởng. Một ngày kỳ lạ và vinh quang. Lần đầu tiên trong lịch sử, công ty đã phá vỡ những quy chế về tiền thưởng. Thực là may mắn đối với tôi. Khoản tiền thưởng của tôi dự tính tối đa là 140.000 đô-la. Thay vào đó, công ty đã trả cho tôi 225.000 đô-la, cao hơn khoản thưởng dành cho bất cứ nhân viên nào mới tốt nghiệp khóa đào tạo kéo dài hai năm, hoặc người ta đã nói với tôi như vậy. Bây giờ tôi là người được trả cao nhất trong lớp đào tạo. Nhưng nó vẫn ít ý nghĩa hơn so với thực tế. Hơn một nửa lớp đào tạo đã thôi việc hoặc bị đuổi.

Lúc này rõ ràng thời gian làm việc tại công ty đã khiến tôi trở nên giàu có. Với tốc độ kinh doanh như vậy tôi sẽ được trả 350 đô-la vào năm sau, 450 đô-la vào năm tiếp theo, 525 đô-la vào năm tiếp theo nữa. Và như thế, với mức độ tăng ít hơn nhưng mỗi năm

tổng số lại cao hơn cho tới tận lúc tôi đã thật sự trở thành hay không trở thành một giám đốc điều hành.

Nhưng đó là một điều đáng buồn và hơi lố bịch: phá vỡ cơ cấu tiền thưởng và trả cho những nhân viên được lựa chọn nhiều hơn bao giờ hết trong năm thất thu nhất trong lịch sử gần đây của công ty. Salomon đã lãi 142 triệu đô-la từ 3,5 tỷ đô-la tiền vốn. Những con số ấy thậm chí còn có vẻ tồi tệ hơn khi bạn so sánh quy mô công ty trong năm đó đã tăng gấp hai lần so với ba năm trước đây. Tại sao bây giờ công ty lại trả cho tôi?

Tôi có một ý nghĩ. Khi trưởng bộ phận giao dịch trái phiếu đưa ra số tiền thưởng cho tôi, ông ta cố bảo đảm rằng tôi xứng đáng với món quà kỳ lạ được ban tặng ra sao (và dặn tôi đừng nói cho ai biết). Nguồn gốc món tiền lớn hiện lên trong mắt ông ta: sự hoảng loạn. Ở khía cạnh nào đó, Salomon Brothers thực hiện giao dịch bằng cách đặt giá dựa trên số lượng dịch vụ của nhân viên. Hiện nay, công ty đã mất nhiều nhân lực hơn thường lệ mỗi khi giao dịch. Một điều chắc chắn là Salomon Brothers không trả tôi món tiền thưởng vì cho rằng đó là điều hợp lý và đúng đắn cần phải làm. Một vài nhà lãnh đạo tốt của Brothers đã hành động đúng đắn và hợp lý, kể cả vị giáo sỹ Do Thái của tôi. Tôi tự hào vì điều đó, nhưng phần lớn mọi người chỉ làm những gì cần thiết. Tôi được trả thêm bởi vì công ty cho rằng như thế sẽ buộc tôi ở lại vì lòng trung thành.

Lòng trung thành của tôi đã được đóng dấu. Tôi cảm thấy trung thành với một nhóm người bao gồm Dash, Alexander, nhà quản lý của tôi và vị giáo sỹ Do Thái. Nhưng bạn có thể nói về lòng trung thành như thế nào khi nào nó là một mớ hỗn độn chứa toàn những mánh khóe lừa bịp lớn nhỏ với sự xung đột và bất mãn xé nát công ty? Bạn không thể. Vì sao phải thử? Hiện giờ, rõ ràng là trò chơi của đồng tiền đã thưởng cho những kẻ phản bội, chạy hết công ty này đến công ty khác nhưng vẫn được hưởng lương cao hơn nhiều so với những người chỉ làm việc một chỗ.

Từ trước đến nay, ban quản trị cấp cao của Salomon chưa bao giờ cố mua lòng trung thành của mọi người trong công ty. Các nhà quản lý không giỏi lắm trong trò chơi đó. Họ chắn chắn đã thấy nếu nhìn tôi với con mắt của một nhà vô địch chơi Bài Nói dối khi tôi hứa sẽ không bao giờ bỏ đi hay ở lại vì tiền. Tôi không bao giờ làm cho một công ty khác chỉ vì được trả lương cao hơn. Tuy nhiên, tôi đã bỏ Salomon Brothers vì những lý do khác. Và tôi đã bỏ đi.

Phần kết

Tôi rời Salomon Brothers vào đầu năm 1988, nhưng không vì bất cứ lý do rõ ràng nào. Tôi không nghĩ rằng công ty đã đến ngày tận số. Tôi không nghĩ rằng Phố Wall sẽ sụp đổ. Thậm chí tôi không phải chịu đau đớn cho sự tan vỡ ảo tưởng phát triển của nó (Salomon đã phát triển tới một điểm, trụ lại được, rồi ngừng). Mặc dù có nhiều lý do có thể hoàn toàn có vẻ hợp lý để nhảy việc, tôi đã ra đi, phần lớn bởi vì tôi không cần phải ở lại lâu hơn nữa.

Thế hệ của cha tôi đã lớn lên với niềm tin nào đó. Một trong những niềm tin đó cho rằng số tiền mà người ta kiếm ra là một kim chỉ nam cho sự đóng góp của người ấy vào phúc lợi và sự thịnh vượng của xã hội. Tôi lớn lên rất gần bên cha tôi. Mỗi buổi tối thả người vào chiếc ghế bên cạnh ông, còn ướt đẫm mồ hôi vì vừa chơi bóng chày ở mảnh sân trước nhà, tôi lắng nghe ông giải thích tại sao điều này đúng và điều kia sai. Một điều mà gần như luôn đúng là những người kiếm được nhiều tiền thì đều đáng khâm phục. Việc ngắm nhìn con trai được trả 225.000 đô-la ở tuổi 27, sau hai năm làm việc, làm cho niềm tin vào đồng tiền của ông bị đảo lộn. Gần đây ông mới bình phục sau cú sốc ấy.

Tôi thì không sốc chút nào. Khi bạn giống như tôi – từng tham gia những trò chơi vô lý nhất với đồng tiền và lợi ích không hoàn toàn cân xứng với giá trị của nó trong xã hội, khi hàng trăm người không xứng đáng quanh bạn đang vơ vét tiền của nhanh hơn khả năng tính đếm, điều gì xảy xảy ra với niềm tin vào đồng tiền? Ồ, điều đó còn tùy thuộc. Đối với một số người, cơ may tốt đẹp củng cố niềm tin. Họ ra sức vơ lấy những đồng tiền nhơ bẩn đó, như thể chúng là minh chứng cho thấy họ xứng đáng là công dân nền Cộng hòa. Tiền đã trở thành kim chỉ nam của những người này. Một tài năng kiếm tiền từ chiếc điện thoại phản ánh một phẩm chất ở phạm vi lớn hơn. Mọi người thường cho rằng những kẻ tư duy theo lối này cuối cùng sẽ bị trừng phạt đích đáng. Họ chẳng phải chịu sự trừng phạt nào hết. Mà ngược lại, họ đang trở nên

giàu có. Tôi chắc chắn rằng phần lớn trong số họ chết vì béo phì và sung sướng.

Tuy nhiên, đối với tôi, niềm tin vào ý nghĩa của đồng tiền đã bị đánh tan thành mây khói; lý lẽ cho rằng bạn càng kiếm nhiều tiền thì cuộc sống của bạn càng tốt đẹp hơn lại bị quá nhiều chứng cớ phũ phàng phản bác. Và nếu không có niềm tin ấy, tôi đã mất hết nhu cầu để kiếm những món tiền khổng lồ rồi. Điều nực cười là tôi đã hoàn toàn không nhận thấy mình bị ảnh hưởng nặng nề thế nào bởi niềm tin vào đồng tiền cho tới khi nó tan biến.

Đó chỉ là một bài học nhỏ mà tôi học được ở Salomon Brothers. Hầu hết tất cả những thứ khác đều bị tôi bỏ lại phía sau. Tôi khá tháo vát khi quản lý vài trăm triệu đô-la, nhưng vẫn mù mờ khi quyết định phải làm gì với số tiền vài nghìn đô-la. Tôi học cách khiêm tốn trong chương trình đào tạo, nhưng đã quên nó ngay khi được trao cơ hội. Và tôi rút ra rằng con người có thể bị tổ chức làm hư hỏng, nhưng bởi vì vẫn sẵn sàng tham gia tổ chức và bị họ làm cho hư hỏng (vừa thôi nhé!), tôi vẫn không chắc chắn về kết quả thực tế của bài học này là như thế nào. Có vẻ, tất cả, trong tất cả, tôi đã không học được chút giá trị thực tế nào.

Có lẽ phần hay nhất vẫn chưa đến, khi mà tôi bỏ đi quá sớm. Nhưng khi không còn nhu cầu ở lại Salomon Brothers, tôi phát hiện rằng cần phải ra đi. Công việc của tôi chẳng là gì ngoài sự hiện hiện ở công ty mỗi buổi sáng để làm những gì mà tôi đã làm, và phần thưởng cũng không khác gì mấy. Tôi không thích việc thiếu tính phiêu lưu. Có lẽ bạn cho rằng tôi rời sàn giao dịch Salomon Brothers để đi tìm rủi ro. Đây có thể là một quyết định tài chính ngu xuẩn nhất tôi từng đưa ra. Trong thị trường, bạn không chấp nhận rủi ro nếu không được trả tiền ngay. Kể cả trong thị trường việc làm, nó là một quy luật phổ biến và tôi đã phạm luật. Bây giờ tôi nghèo hơn và đối mặt với nhiều rủi ro hơn so với khi làm việc trên sàn giao dịch.

Vì vậy, xét về vẻ bề ngoài, quyết định ra đi của tôi gần như là một giao dịch tự sát, giống như vị một khách hàng rơi vào tay một thằng Geek của Salomon. Tôi tin rằng mình đã bỏ qua cơ hội lớn nhất từng có để trở thành một triệu phú. Chắc chắn rồi, Salomon Brothers đã suy yếu trong thời kỳ khó khăn, nhưng vẫn còn rất nhiều khoản tiền thưởng cho một tay trung gian giỏi; đó là bản chất tự nhiên của trò chơi. Và nếu Salomon tự vực dậy được, tiền sẽ càng di chuyển dễ dàng hơn. Tôi vẫn còn nắm giữ cổ phiếu Salomon Brothers bởi vì tôi tin dần dần nó sẽ hồi phục. Sức mạnh của công ty nằm trong bản năng sống của những con người như

John Meriwether, nhà vô địch thế giới Bài Nói dối. Các cá nhân có bản năng đó, bao gồm Meriwether và những chàng trai của ông ta, vẫn đang giao dịch trái phiếu cho Salomon. Dù sao, công việc kinh doanh của Salomon cũng không thể nào tệ hơn được nữa. Các thuyền trưởng đã cố hết sức để đánh đắm con tàu, nhưng nó vẫn cứ nổi. Khi ra đi, tôi biết chắc rằng mình đang phạm sai lầm của những tay mới vào nghề – đó là bán ở mức đáy, điều mà tôi chỉ có thể phần nào bù đắp bằng cách mua thêm vài cổ phiếu của công ty.

Nếu thôi việc là một giao dịch dở tệ, đó là bởi nó không phải là một giao dịch. Tuy nhiên, tôi tạm dừng trong chốc lát, sau khi quyết định chuồn, để nghĩ rằng có lẽ suy cho cùng thì những việc tôi đang làm cũng không đến nỗi ngu ngốc lắm. Trong bữa tiệc chia tay, Alexander nói với tôi rằng tôi đang làm một việc cực kỳ khôn ngoan – quyết định tốt nhất mà tôi đã làm trong đời là hoàn toàn không mong đợi, và đối lập với lẽ thường. Sau đó Alexander còn đi xa hơn thế nữa khi nói rằng mỗi quyết định mà anh đã ép bản thân phải đưa ra mặc dù không mong đợi, đều đúng đắn. Tôi thấy thú vị vì không có khả năng dự đoán trước được việc lên kế hoạch cẩn trọng về sự nghiệp ở độ tuổi này. Thực tốt đẹp nếu nó là sự thật.